



“RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS Y  
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA –  
CAJAMARCA, 2017”.

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración



## **“RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2017.”**

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

Autor:

**Eumelia Mardely, Tello Rodriguez**

Asesor:

**M.Cs. Liliana Beatriz Carrillo Carranza**

Cajamarca - Perú

**2019**

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor **M.Cs. Liliana Beatriz Carrillo Carranza**, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- **Tello Rodriguez, Eumelia Mardely**

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “**RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2017**”. para aspirar al título profesional de: **ADMINISTRACIÓN** por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

**M.Cs. Liliana Beatriz Carrillo Carranza**  
**Asesor**

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: **Tello Rodríguez, Eumelia Mardely** para aspirar al título profesional con la tesis denominada: **“RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2017”**.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

☐ **Aprobación por unanimidad**

☐ **Aprobación por mayoría**

Calificativo:

☐ Excelente [20 - 18]

☐ Sobresaliente [17 - 15]

☐ Bueno [14 - 13]

Calificativo:

☐ Excelente [20 - 18]

☐ Sobresaliente [17 - 15]

☐ Bueno [14 - 13]

☐ Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos

Jurado  
Presidente

---

**M.Cs. Soc. Juan Romelio Mendoza Sánchez**  
Jurado

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos

Jurado

## **DEDICATORIA**

Dedico mi Tesis a Dios, a mi hijo, a mis padres, a mi esposo. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi hijo porque es mi motivo de seguir adelante; a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento; a mi esposo por su apoyo incondicional que me da día a día de mi vida, que han depositado su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Es por ello que soy lo que soy ahora y seré toda mi vida entera.

**Eumelia Mardely Tello Rodriguez**

## **AGRADECIMIENTO**

A la UPN por existir y darme la oportunidad de crecer profesionalmente y obtener mi sueño tan anhelado.

Los resultados de mi Tesis, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

Mi sincero agradecimiento está dirigido hacia el Abg. Lisxt Yonathan Segura Suárez, Secretario General De la Municipalidad Distrital de la Encañada, quien, con su ayuda desinteresada, me brindó información relevante, próxima, pero muy cercana a la realidad de mi investigación.

A los gerentes de diversas áreas de la Municipalidad Distrital de La Encañada, los cuáles me apoyaron en mi investigación. A mis padres por siempre brindarme su apoyo, sus ánimos, la orientación necesaria, tanto sentimental, como económico, a mi hijo por existir y ser partícipe de mi vida. Pero, principalmente mi agradecimiento está dirigido hacia la excelentísima docente y asesora M.Cs. Liliana Beatriz Carrillo Carranza.

Gracias Dios, gracias Sr Secretario General De la Municipalidad Distrital de la Encañada, gracias padres y en especial, gracias docente M.Cs. Liliana Beatriz Carrillo Carranza.

**Eumelia Mardely Tello Rodriguez**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1.INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática.....	11
Marco Teórico.....	14
a). Antecedentes .....	14
b). Bases Teóricas .....	22
1.2. Formulación del Problema .....	53
1.3. Justificación.....	53
1.4. Limitación... ..	55
1.5. Objetivos.....	55
1.5.1. Objetivo General.....	55
1.5.2. Objetivos Específicos.....	55
1.6.Hipotesis.....	56
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>57</b>
Operacionalización de Variables.....	57
2.2. Tipo de Investigación.....	59
2.3. Población, Muestra (Materiales, Instrumentos y métodos) .....	59
2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de Datos.....	60
2.5. Procedimiento.....	62
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
<b>CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>70</b>
4.1. DISCUSIÓN.....	70
4.2.CONCLUSIONES .....	73
4.3. RECOMENDACIONES.....	74
<b>REFERENCIAS... ..</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Sistema de Selección de una sola etapa. ....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2. Sistema de selección en dos etapas.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 3. Sistema de selección en tres etapas .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 4. Sistema de selección en cuatro a más etapas .....</b>	<b>.33</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Escala de LICKERT de los cuestionarios. ....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 2. Resultados de encuestas SPSS .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 3. Resultados de encuestas CHI-CUADRADO .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 4. Técnicas de reclutamiento y desempeño SPSS .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 5. Técnicas de reclutamiento y desempeño CHI-CUADRADO .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 6. Técnicas de selección y desempeño SPSS .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 7. Técnicas de selección y desempeño CHI-CUADRADO .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 8. Técnicas de orientación con el desempeño SPSS.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 9. Técnicas de orientación con el desempeño CHI-CUADRADO.....</b>	<b>69</b>



## RESUMEN

La presente tesis de tipo descriptiva correlacional se realizó por la necesidad de desarrollar una evaluación y un análisis de la situación del Proceso de Integrar personas, y como este se relaciona con el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca 2017, e identificar las deficiencias en el proceso, para así poder sugerir a la entidad publica una adecuada planificación, mejora en la toma de decisiones que ayuden al mejor desempeño en la Municipalidad Distrital de la Encañada.

También se determinó que el proceso de integrar personas, existe una relación directa con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de la Encañada en el año, 2017.

Por otro lado, aporte de mi investigación es útil para las diversas entidades públicas, principalmente para la Municipalidad Distrital de la Encañada, ya que ayudará a los trabajadores asumir responsabilidades y a tener conocimiento de las funciones o áreas que desempeñan y que así mismo deben mejorar.

Los resultados se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento de encuesta con cuestionario para las dos variables de estudio, dichos resultados fueron presentados mediante gráficos circulares con valoraciones porcentuales; al analizar las variables mediante la prueba de correlación de Pearson en SPSS, obtuvimos un 0.285, por lo que según los rangos establecidos existe una correlación positiva débil entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de La Encañada.

## ABSTRACT

The following correlational descriptive thesis was made by the need to develop an evaluation and an analysis to the situation of the process of integrating people, and how this relates to the Labor Performance of the administrative staff of the District Municipality of La Encañada - Cajamarca, 2017, and identify the deficiencies in the process, to be able to suggest to the public entity an adequate planning, improvement in the making decision that will help the best performance in the District Municipality of La Encañada.

On the other hand, the contribution of my research is useful for the various public entities, mainly for the District Municipality of La Encañada, since it will help the workers to assume responsibilities and to have knowledge of the functions or areas they perform and that they must improve themselves.

The results were obtained through the application of the survey instrument with a questionnaire for the two study variables, these results were presented by circle charts with percentage values; when we analyze the variables using the Pearson correlation test in SPSS; we obtained a 0.285, so according to the established ranges there is a weak positive correlation between the process of integrating people and the work performance of the administrative staff of the District Municipality of La Encañada.

The population study is given by the total number of people who work in the District Municipality of La Encañada.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

La Presidencia de Consejos de Ministros (2013) menciona que:

“Actualmente, el ingreso a la Administración Pública procede, en la mayoría de los casos, por criterios discrecionales. Muy a pesar de que todos los regímenes laborales exigen que se lleve a cabo concursos, para que, según el orden de mérito se pueda acceder a un puesto laboral del Estado, la entrada por real concurso público ha sido la excepción antes que la regla. En este contexto, con frecuencia se reciben denuncias de concursos fraguados con perfiles diseñados ‘a la medida’ u otro tipo de irregularidades”.

Para Bardales, (2013) la Administración Pública en general, se enfrenta, entre otras cosas, a una crisis de legitimidad por parte de la sociedad, debido al uso irracional de los recursos públicos y a diferentes acciones corruptas; y que ante ello, es necesario que mejore su administración de recursos humanos, ya que, no cuenta con mecanismos claros y transparentes para integrar, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo y evaluación de los servidores públicos, lo que está causando que no exista una profesionalización por parte de los funcionarios, y que se vea reflejado en la atención de demandas por parte de la sociedad. De allí que, según el artículo denominado “ Servicio Civil”, publicado en el año 2013 por la Presidencia de Consejos de Ministros y la Autoridad del Servicio Civil, vienen diversos problemas que la gestión laboral pública enfrenta, tales como: Falta de planificación y dirección coherente, distintos regímenes laborales con diferentes reglas de juego, abusos de contrataciones temporales, distorsión del sistema de remuneraciones, alta dispersión normativa, incumplimiento del principio de mérito regulado en diversas normas, ausencia de una política de Estado para la gestión del servicio civil. Son

muchas instituciones públicas que enfrentan esta realidad, y una de ellas es, según Torres & Vásquez, 2017 la Municipalidad de Laredo en Trujillo, en donde, si bien es cierto cuenta con un proceso de selección de personal, pero es irregular e incompleto, este proceso lo realiza el personal de recursos humanos, quien se encarga de recibir los currículos, constatar su veracidad y hacer la entrevista correspondiente a los candidatos. Sin embargo, los seleccionados no cubren el perfil del puesto a ocupar y tampoco pasan por un examen psicológico, pero aun así son contratados. Así mismo, el gerente no solicita constantemente el reporte de los logros y metas alcanzados por el personal, por tal motivo ni el desempeño ni la motivación de los trabajadores es evaluado.

La administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. La administración se divide en dos importantes partes en las organizaciones que son Administración Pública y Administración Privada, las cuales se diferencian en:

- La administración pública y privada son diferentes en su estructura, como en materia de personal.
- La administración pública tiene objetivos de servicio a la comunidad, mientras que la privada tiene objetivos de lucro.
- La administración pública actúa tutelarmente sobre la privada porque es un sistema que incluye a toda la comunidad en cambio la privada es un sistema que requiere de la administración pública para su subsistencia.
- La administración pública tiene como caracteres distintivos la amplitud del radio de acción y el contenido político de los actos ejecutados: cosas que no ocurren en la administración privada.

- La administración privada utiliza eficientemente los métodos y técnicas de la ciencia administrativa, en cambio la pública no, porque difícilmente acepta cambio.
- El personal de la administración pública generalmente está sometida a los cambios e influencias políticas, este fenómeno casi no se presenta en la administración privada.

Otra diferencia está en la tendencia legalista del administrador público, la ley le sirve para hacer lo que se crea conveniente a la vez es facultada, en cambio el administrador privado la ley le dice aquello que no debe hacer.

Existen dificultades que se observan también en la Municipalidad Distrital de la Encañada de la ciudad de Cajamarca, llama la atención la manera empírica que el personal a cargo de las labores administrativas no se desempeña de manera eficiente, debido a la falta de conocimiento, por carencia de un plan de integración de personal y por la falta de monitoreo de las tareas de los colaboradores, lo que conlleva a que dentro de ésta organización pública exista la ausencia de línea de carrera, ausencia de meritocracia, compañerismo y de estímulos a los colaboradores que efectúan labores que demandan de más esfuerzo que otras, esto se debe a la falta de motivación del Recurso Humano y a la rutina evidente en el proceso de selección de personal, preferencias personales al momento de elegir al candidato para ocupar un puesto laboral, simulación de procesos de selección; este aspecto negativo en la institución no permite conocer mejores talentos existentes dentro de la demanda profesional de la ciudad y de la provincia. Esto genera que muchas de las actividades sean realizadas de manera ineficiente que no se sientan conforme con el desempeño del personal. Otro punto que se observa es que, por la necesidad de cubrir un campo de trabajo con rapidez, el responsable de talento humano no identifica con claridad

las necesidades del municipio, induciendo a que la nueva contratación incumpla con los objetivos planteados dentro de la entidad y que su trabajo no sea desempeñado de la mejor manera; generando a su vez un bajo rendimiento laboral y el desperdicio de tiempo y de recursos en los procesos organizacionales. Cabe señalar que hay personal contratado que, simplemente fueron asignados a ocupar cargos de confianza directamente por amistad del alcalde o de los regidores, todo esto permite averiguar la relación del proceso de integrar personas y su desempeño laboral.

## **MARCO TEÓRICO**

### **a) Antecedentes**

Se encontraron diversas investigaciones motivadas por el reclutamiento, selección y orientación de personas y sobre el desempeño laboral, a lo cual se citan algunas de ellas, las más relevantes para mi investigación.

Gómez Terán, T (2010) en La Investigación sobre el Análisis del Procedimiento de Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Oriente Internacional, nos dice que en la selección del personal encontraron nuevos esquemas y criterios para la selección del personal. La investigación desarrollada planteo el análisis de la selección de personal en la gerencia de recursos humanos, el análisis fue de carácter inferencial. Concluyeron que se debe implementar una rigurosa técnica para la selección del personal, además de evaluar al personal seleccionado tanto teórico como práctico, sometiéndoles a un periodo de prueba.

Pude relacionar mi investigación este antes mencionada resaltando semejanzas que presenta la Municipalidad Distrital de la Encañada, cabe mencionar que es necesario enfocarse con esquemas de evaluaciones hacia el personal contratado.

Sierra G. & López S. (2010-2012) en su tesis de investigación Evaluación del Desempeño Laboral en el Sector Público, analiza los factores críticos que afectan o favorecen la aplicación de la evaluación de desempeño en las entidades públicas, así mismo pretende establecer lineamientos para que estas entidades desarrollen sistemas de evaluación de desempeño propios, los cuales permitan generar un desarrollo estratégico de la entidad y un crecimiento de las competencias técnicas y comportamentales de los evaluados, con las que se viabilice un mejor servicio a los ciudadanos, y se materialice una importante herramienta administrativa, que sirva de base en la toma de decisiones de la misma, satisfaciendo así los requerimientos de la comunidad en las condiciones establecidas en los planes de desarrollo gubernamentales. A partir de un diagnóstico estratégico se evidenciará la afectación de la evaluación de desempeño por factores como la estructura, los procesos, procedimientos, la cultura organizacional, los perfiles de cargos, las cargas de trabajo, las competencias laborales y comportamentales, la trazabilidad de los sistemas de información, la concepción burocrática, el estado de las capacidades administrativas, tecnológicas, de talento humano, de competitividad interna y externa, y se profundizara en identificar las debilidades y fortalezas de la evaluación de desempeño como elemento dinamizador de la gestión pública, camino hacia la formulación de lineamientos, políticas y estrategias encaminadas a desarrollar sistemas de evaluación de desempeño propios a la cultura organizacional y metas trazadas por las entidades públicas.

Abamdari, (2011) ,realiza un estudio de Selección de personal como medio para optimizar el Rendimiento laboral en la Empresa Creaciones Rose de la Cuidad de Quito”, nos menciona que: La empresa está estructurada de forma que cada departamento conoce de cuáles son sus funciones, y del personal a su cargo, dispone de una estructura planificada de forma deliberada de los papeles a desempeñar por las personas, cuenta con seis

departamentos: Presidencia, Gerencia, Ventas, Comercialización, Financiero y Talento Humano.

Otro trabajo que se asemeja la investigación, es de Pilasatiisig (2015), “La selección de personal y su relación en el desempeño laboral en la Empresa Repremarva de la ciudad de Ambato – Ecuador”. El objetivo general de esta investigación es establecer un proceso de integrar personal adecuado para fortalecer el desempeño del talento humano. La modalidad de esta investigación es de campo como también documental, es decir se ha empleado como resultado; proponer el diseño del proceso de integración de personal para mejorar el desempeño laboral e las empresas Repremarva.

Rescato el trabajo de Tobar (2011) que en su estudio acerca de “El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S. A.” no dispone de un manual de reclutamiento y selección de personal, por ente no está en capacidad de diseñar los perfiles de puestos y los contenidos cualitativos del desempeño del personal y su nivel de la prestación de servicios se ve afectado. Se concluye que la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. debe tomar en cuenta como punto principal el Manual de Reclutamiento y Selección de Personar ya que la mayor parte de trabajadores han ingresado a la empresa en forma esporádica y esto afecta al Desarrollo Organizacional al buen servicio que debería brindar la empresa.

Siendo el talento humano la herramienta vital que permita a las organizaciones sobresalir o decaer, es necesario considerar un sistema de reclutamiento y selección del personal como factor determinante que genere eficiencia y calidad tomando como punto de partida una planificación previa que promueve el ingreso de personal altamente capacitado



con competencias, destrezas y habilidades que le permitan construir un alto nivel de compromiso entre la empresa, su puesto de trabajo y sí mismo para lograr cumplir con los objetivos empresariales, los mismo que conllevan al desarrollo organizacional.

Según Sánchez (2011) en la tesis “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital “DR. Adolfo Price Lara”. En este estudio analizan la motivación y su relación con el desempeño laboral de las personas que laboran en las áreas del hospital, debido que la motivación entre compañeros de trabajo es un elemento importante que ejerce una influencia fuerte sobre actitudes y valores de esto. El objetivo es analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal administrativo del hospital “DR. Adolfo Price Lara”. El tipo de investigación que se usa en este estudio es descriptivo, con una población de 12 trabajadores, para la recolección de información se aplicó un cuestionario, en consecuencia, se puede evidenciar que el personal administrativo hace un esfuerzo para realizar sus actividades en el departamento, puesto que existe varios factores que inciden negativamente en la efectividad de dichas labores.

En esta sección, el autor presenta investigaciones precedentes sobre el tema de investigación, que le servirán como referencia para el estudio. Los antecedentes pueden ser teóricos y/o de campo, recomendándose en caso necesario su división en nacionales e internacionales.

La investigación realizada por Prada & Rivas (2009) en su tesis “Procesos de captación e inducción de personal en la empresa suministros industriales Marval C. A. Cumaná, estado sucre, año 2009” enfoca el estudio de selección e inducción de personal, con el fin de mejorar los procesos de reclutamiento, el estudio inicia con un análisis de

reclutamiento y termina analizando la información obtenida durante el estudio realizado. Suministros Industriales Marval C. A. (SUMIMACA) es la empresa tornada para el estudio, en la cual se detecta una alta rotación de personal debido que “la gente dura poco en el trabajo”.

Esta “poca duración” parece estar vinculada con algunas deficiencias en cuanto a las habilidades necesarias para realizar el trabajo, lo cual ha estado generando problemas de productividad en la empresa. Este estudio tiene como objetivo analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal interno de la empresa de Suministros Industriales Marval C. A. la investigación utilizada para alcanzar los objetivos planteados es descriptiva una población de 17 trabajadores. Concluyendo que el personal que labora en la empresa SUMIMACA en su mayoría no realiza el llenado de la planilla de solicitud de empleo. Dejando de manifiesto la incorporación directa de algunos trabajadores sin el estudio de su perfil para el cargo; además el proceso de inducción se realiza de manera informal y con información deficiente. La información sobre la misión y visión no fue impartida a toda la población trabajadora, contribuyendo esta al desconocimiento de aspectos fundamentales.

Granado & Hernández (2005) en su tesis “Diseño de un Manual de Inducción Dirigido a la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Boliviana de Maturín Estado Monagas 2004-2005”. Tiene como finalidad proporcionar y garantizar un conocimiento amplio de la organización y sus funciones, e igualmente preparar al personal de nuevo ingreso para el mejor desempeño de su trabajo, lo cual dependerá en gran medida de las informaciones que les suministre, ya que, a través de las mismas pueda ejecutar sus funciones de manera

eficiente y así contribuir con el mejoramiento de los servicios que la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Boliviana de Maturín le brinda tanto a sus clientes internos como externos. Teniendo como objetivo Diseñar un Manual de Inducción dirigido a la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Boliviana de Maturín Estado Monagas. La investigación realizada en el estudio fue d tipo descriptiva, contando con una población de 19 colaboradores y las técnicas que se usaron fueron observación directa, entrevista no elaborada y una encuesta. Obteniendo como conclusión que existen pocos empleados que poseen un nivel de instrucción por debajo de lo requerido para la ocupación de cargos con responsabilidades moderadas, los cuales deben ser motivados para el cumplimiento y finalización de las fases de educación que carecen. Varios empleados cuando ingresaron a laborar no recibieron la inducción respectiva, lo que pudo traer como consecuencia que esos trabajadores por falta de información no pudiesen adaptarse de una manera más rápida y eficiente.

Bislick J. (2000), En Su Trabajo De Investigación Denominada: Evaluación Del Sistema De Selección De Personal Administrativo Desarrollado En La Empresa Banco “Mi Casa”. Citado Por Gómez, N., Terán, T., concluye que la empresa bancaria “mi casa” se caracteriza por la implementación rigurosa de selección de su personal, teniendo como principio filosófico alta calidad de su desempeño, honorabilidad, antecedentes al día, formación pertinente al cargo que aspira el personal administrativo y actualización en cuanto a la actividad administrativa. Además, una vez seleccionado el personal pasan un riguroso proceso de formación y pasantía respecto al cargo y/o área asignada. A los efectos de alcanzar las metas y objetivos planteados por la empresa y que se insertan en su misión y visión.

Sembrema (2008) En su ensayo titulado, Aplicación De Recursos Humanos, Selección De Personal Y Evaluación Del Desempeño, expone que normalmente siempre que se habla del desempeño laboral se piensa en la teoría que nos dice que seleccionar personal es escoger al hombre adecuado para el puesto, se debe considerar que la selección de personal va más allá de cubrir una vacante Se debe buscar que las diferencias en cultura individual y cultura organizacional sean mínimas o en el mejor de los casos nulas, expone que en el momento que el colaborador es bien colocado en su puesto de trabajo, esto aumenta su satisfacción laboral y por lo mismo el desempeño laboral.

La autora recomienda que es importante que las organizaciones brinden toda la información necesaria respecto a la empresa, su filosofía, estilo de trabajo, objetivos, misión, visión, niveles de trabajo, niveles de exigencia, y que esta sea impartida durante el proceso de selección para que el candidato conozca a grandes rasgos lo básico de la organización y de manera muy personal decida si sería capaz de adaptarse a la empresa o no se siente cómodo con la filosofía que la misma maneja, esto con el objetivo de lograr un buen desempeño en el puesto de trabajo y disminuir el índice de rotación, se recomienda también que el encargado del proceso de selección sea lo más meticuloso posible y que sea capaz de detectar las personalidades de los candidatos, como también conozca a perfección la filosofía empresarial, para hacer un análisis comparativo y tomar una mejor decisión final para la contratación.

Oscoco H. (2014) En su tesis de investigación tiene por finalidad determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y El Desempeño Laboral Del

Personal En La Municipalidad Distrital de Pacucha, 2014. Se encuestó a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas, con el propósito de conocer su opinión acerca de la Gestión del Talento Humano; del mismo modo se realizó la evaluación de desempeño para determinar el nivel de desempeño del personal. Los resultados obtenidos fueron analizados estadísticamente a través del aplicativo SPSS 21, obteniendo el coeficiente de correlación de Spearman. El 48.6% de los trabajadores manifiestan que la municipalidad sí realiza la planificación de personal; el 45.7% de los trabajadores menciona que sólo algunas veces se aplican los programas de personal. Las pruebas de desempeño muestran que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular. Un factor importante de ello es el apoyo y acompañamiento que realizan los jefes de área y jefe de personal a los trabajadores. El coeficiente de correlación Rho de Spearman presenta un valor de 0.552, determinándose por consecuencia una correlación significativa positiva débil entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral.

Se tomó en cuenta la tesis de Bardales (2013) “Evaluación de Puestos de os Trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al Manual Normativo de Clasificación de Cargos. El presente estudio se ha realizado para demostrar que el perfil del trabajador de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentra alineada al Manual Normativo de Clasificación de cargos de la institución. De considero como muestra 39 currículos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca, se utilizó como técnica el análisis documental para cuyos efectos se elaboró el manual para evaluar el perfil profesional de trabajadores, el diseño de contrastación que se ha utilizado, fue de una sola casilla o grupo único. Los resultados de la investigación han demostrado que os perfiles profesionales de os trabajadores de la

Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentra alineados al Manual por cuanto los medios para ingresar a la función pública están inmerso en prácticas como: nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, lo que dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos.

## **b) Bases teóricas**

### **Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Según Chiavenato (2009) la gestión del talento es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el rubro de la organización, la tecnología usada, los procesos internos, entre otras variables importantes.

Por otra parte, estudios de Bonaldex-Colombia (2012) define a la gestión del talento humano como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas, que agreguen valor a la organización.

Puesto que actualmente las organizaciones se deben centrar en la administración de las personas, lo cual significa tratarlas con respeto, como agentes proactivos dotados de inteligencia, iniciativa, decisión y competencias.

### **Los procesos de la gestión del talento**

La gestión del talento humano según Chiavenato (2011) cuenta con seis procesos generales, los cuales son:

## **1. Integrar personas**

División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse proceso de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.

## **2. Colocación de personas**

División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (estadísticos, análisis de cargo y salarios).

## **3. Compensación de personas**

División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? Proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales, (trabajadores sociales, especialistas en programas de bienestar).

## **4. Desarrollo de personas**

División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras

y programas de comunicación e integración, (analistas de capacitación, instructores, comunicadores).

## **5. Mantenimiento de personas**

División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración a la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (médicos, enfermeras, ingenieros de seguridad, especialistas en capacitación de vida).

## **6. Evaluación de personas**

División de personal: ¿Cómo saber lo hacen y lo que son? Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (auxiliares de personal, analistas de disciplina).

### **Proceso de integrar personas**

El proceso de integrar personas según Chiavenato (2011) representa la ruta que conduce a las personas a su ingreso a la organización; dicha de otra forma es la puerta de entrada que solo se abre para candidatos que cumplen con características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en la organización.

Toda empresa cuenta con métodos e infiltración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, para ello escogen personas que reúnen en gran medida dichas características.



El proceso de integrar personas varía según las necesidades de cada organización, algunas siguen un modelo más tradicional ya superado y otras tienen a invertir en un sistema más desarrollado y procesos más avanzados para atraer, escoger e insertar las personas cuyo perfil se ajusta con el de la organización.

### **Reclutamiento de personal**

“Idalberto Chiavenato define el proceso de reclutamiento como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan. Puede decirse sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. Por ello es importante el proceso de dotación de “Recursos Humanos apropiados a la organización”, contribución que desde luego es el resultado de la productividad en los puestos que se tienen asignados. La función de proporcionar los Recursos Humanos es muy importante para el departamento de personal. La productividad en las organizaciones se determina por la forma en que los Recursos Humanos interactúan y se combinan para la utilización de los demás recursos organizacionales. Hay factores como: antecedentes, edad, experiencia relacionada con el puesto, nivel de educación formal, aptitudes mentales, criterios, entre otros. Estos factores tienen una importancia de tal grado, que pueden determinar el grado de idoneidad del individuo en términos de necesidades de la organización. (Chiavenato I., 2009)

Chiavenato (2011) define al reclutamiento como un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para Calle y Ortiz (2006) el reclutamiento tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes cualificados a fin de poder seleccionar de ellos los que en principio son más idóneos para cubrir el puesto que se necesita. Siendo el reclutamiento el proceso que condiciona la selección puesto que determina la cantidad y calidad de candidatos disponibles.

Según Chiavenato (2011) para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección; es decir la función de reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación que responde a tres preguntas principales:

- ¿Qué necesita la organización?
- ¿Qué ofrece el mercado de recursos humanos?
- ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas también corresponden las siguientes etapas del proceso de reclutamiento:

- Investigación interna de las necesidades.
- Investigación externa del mercado.

- Definición de las técnicas de reclutamiento.

La planeación del reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo por realizar (Chiavenato, 2009).

#### Investigación interna de las necesidades

Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continúa y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer.

#### Investigación externa del mercado

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. Según Chiavenato (2011) en la investigación en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

#### Definición de las técnicas de reclutamiento

Las técnicas de reclutamiento o también conocidos medios de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento; es decir el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

Para Chiavenato (2011) El mercado de Recurso Humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

### **Reclutamiento Interno**

Para Chiavenato (2011) El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

### **Ventajas del Reclutamiento Interno**

- Es más económico.
- Es más rápido.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.

### **Desventajas del Reclutamiento Interno**

- Puede generar conflicto de intereses.
- No se puede realizar en términos globales en toda la organización.
- Puede que los colaboradores se limiten solo a las políticas y estrategias descuidando la creatividad e innovación.

### **Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos. Para Chiavenato (2011) los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados pueden ser atraídos mediante:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente.
- Recomendación de candidatos por parte de colaboradores internos.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades o institutos.
- Conferencias y ferias laborales.
- Convenios con otras organizaciones.
- Anuncios en medios de comunicación masiva (televisión, radio, revista e internet).

### **Ventajas del Reclutamiento Externo**

- integrar “sangre” y experiencia fresca a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación de otras organizaciones.

### **Desventajas del Reclutamiento Externo**

- Tardar más tiempo que el reclutamiento interno.
- Es más caro y exige mayor inversión.
- Puede provocar barreras internas.

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

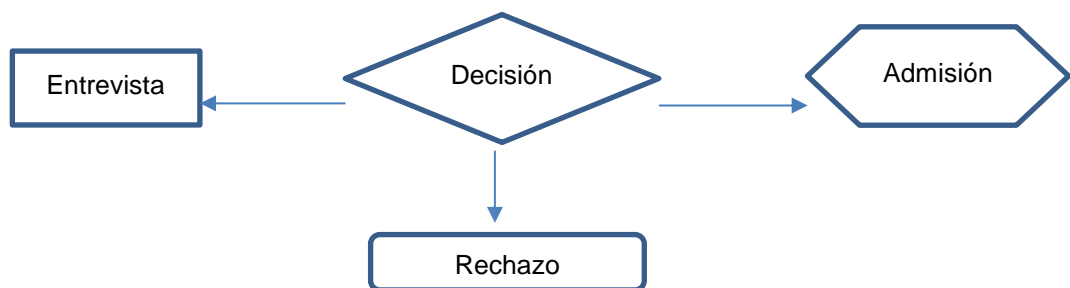
Para Calle y Ortiz (2010) el proceso de selección es el conjunto de técnicas que permiten contratar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. Este tiene importancia en cuanto al valor que estas personas aporten al valor de la empresa y los altos costos de selección.

Chiavenato (2011) manifiesta que la selección de personal pretende solucionar dos problemas básicos: la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y la eficacia de la persona en el puesto. Así mismo los procesos de selección se basan en requisitos de las especificaciones de puestos para proporcionar mayor objetividad y precisión.

Para Chiavenato (2011) el Proceso de Selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización y por otro el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable proporciona la descripción y el análisis del

puesto o de las habilidades requeridas y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección, es decir, funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y complejas para el final. Como suele aplicarse más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales opciones para el proceso de selección están:

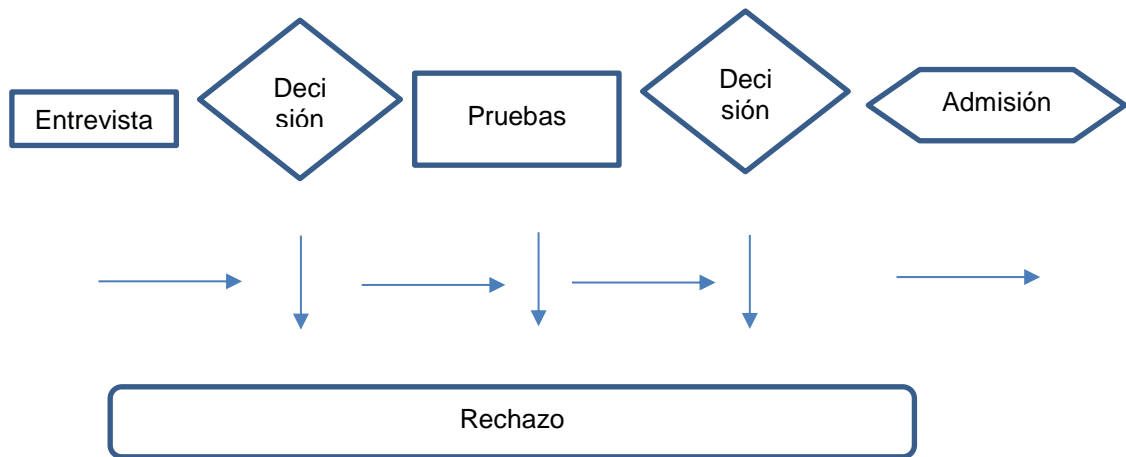
- a) Selección con un único acto para decidir o selección de una sola etapa: es el caso en que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, sea una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal. (Chiavenato, 2007; p.189)



**Figura 1. Sistema de Selección de una sola etapa. (Chiavenato, 2000; p. 269)**

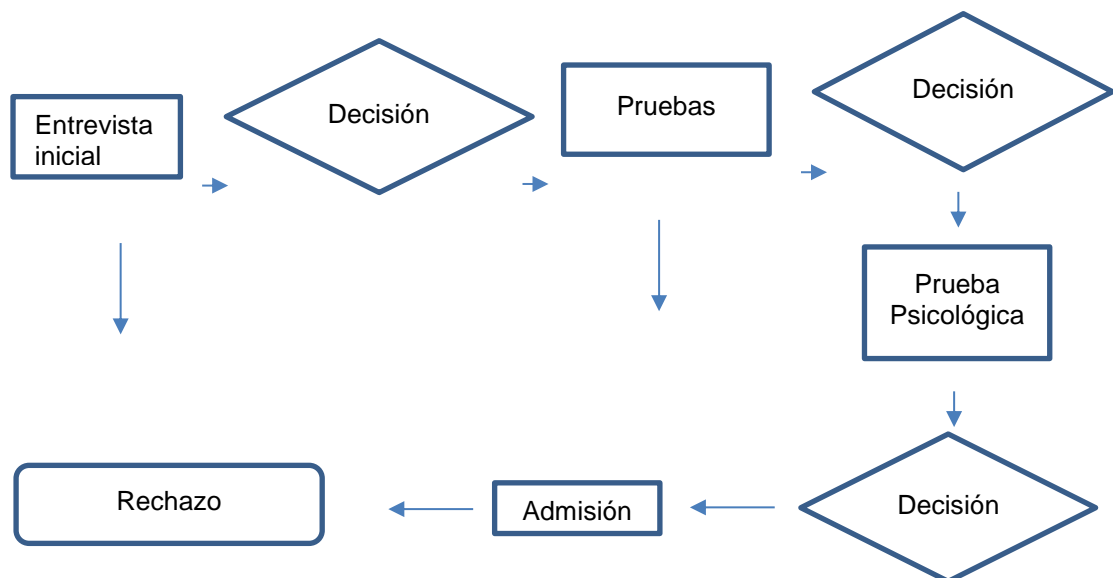
- b) Selección secuencial en dos etapas: se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección por medio de un plan secuencial que permita a quien decide continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso

sencillo de selección de personas cuya realización está sujeta a errores y distorsiones. (Chiavenato,2007; p.189)



*Figura 2. Sistema de selección en dos etapas. (Chiavenato, 2000; p. 269)*

c) Selección secuencial en tres etapas: se incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección. (Chiavenato, 2007;p. 189)

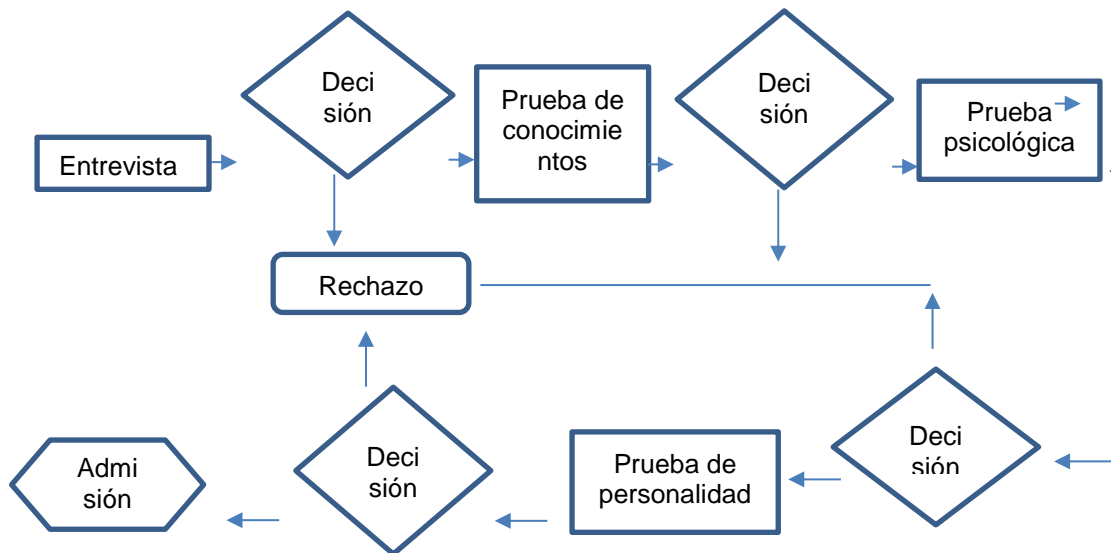


*Figura 3. Sistema de selección en tres etapas. (Chiavenato, 200; p. 270)*

d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. Los métodos



secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual.



**Figura 4. Sistema de selección en cuatro a más etapas. (Chiavenato, 2000; pág. 270)**

Cuando los criterios de la organización son mayores que las características del perfil del candidato se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, entonces se rechaza al candidato, por otro lado cuando ambas variables son iguales se dice que el candidato reúne las condiciones por lo que se lo contrata y por ultimo cuando el perfil del candidato sobrepasa las características del perfil requerido por la organización se dice que es sobre calificado lo cual resulta más gratificante que las condiciones anteriores.

Según WAYNER y NOE, Robert M. (2005) La selección de personal es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación. Una vez que se integran un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación. Si el proceso de reclutamiento es una actividad

de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entradas (consumos), por lo tanto, una actividad positiva de invitación.

El proceso de “selección” es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos), de calificación y, por lo tanto, respectiva. En sí, la tarea de RECLUTAMIENTO es la de entrar y escoger mediante varias técnicas de divulgación candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante; mientras que la tarea de SELECCIÓN es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante. Es de primordial importancia, enfatizar tres modelos fundamentales:

**Colocación:** Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización en otra ocupación dentro de la misma.

**Orientación:** En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto a otras organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercados de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de no aceptación. En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a

fin de que decida si puede o no ser un miembro de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

**Ética profesional:** Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se lo coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades: para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Esta es una gravísima responsabilidad.

Según Chiavenato (2011) las bases para la selección de personal se originan en la obtención de la información sobre el puesto, la entrevista de selección, pruebas o exámenes de conocimientos y habilidades y los test psicológicos.

La información del puesto vacante se recopila de seis maneras:

- Descripción y análisis de puestos.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.
- Requisición de personal.
- Análisis de puestos en el mercado.
- Hipótesis de trabajo.
- Competencias individuales.

La entrevista de selección es la técnica más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato; las etapas de la entrevista de selección son cinco:

- Preparación de la entrevista.
- Ambiente.
- Desarrollo de la entrevista.
- Cierre de la entrevista.
- Evaluación del candidato.

Por tanto, se puede definir que el proceso de selección abarca los siguientes pasos:

**Entrevista preliminar:** es el filtro inicial para descartar a aquellos candidatos que no cumplen con las características exigidas por el puesto.

Revisión de solicitudes: Revisión de solicitudes de trabajo, las mismas que contienen información fundamental o de hojas de vida de los candidatos.

**Pruebas de selección:** Las pruebas de selección son utilizadas con el objetivo de evaluar las capacidades técnicas o de conocimientos o las capacidades o habilidades que tienen los aspirantes. Existen pruebas técnicas, psicométricas, de personalidad y técnicas de simulación.

Según Chiavenato (2011) las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Estas buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad de habilidad para ciertas tareas.

Los test psicológicos, de personalidad y de simulación son un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimiento y otra información relevante sobre la personalidad del candidato. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, orientación profesional, evaluación y diagnóstico de personalidad.

**Entrevista de selección:** es una entrevista a profundidad que se mantiene con los candidatos y que busca obtener información personal del aspirante como logros académicos, experiencia, habilidades y proporcionar información sobre el puesto y la empresa.

Verificación de referencias y antecedentes: Para constatar que los datos proporcionados por los aspirantes son reales, se confirman las referencias tanto personales como las laborales, para de esta manera tener más elementos que ayuden a la toma de decisiones dentro del proceso.

**Decisión de selección:** Para esta etapa, ya nos encontramos con una terna final de candidatos de la cual el jefe inmediato seleccionará a la persona que se contratará. Examen físico: Este paso permite verificar si existe alguna condición física que afectaría el desempeño de la persona en el cargo, en caso de no existir algún inconveniente, se procede a contratarlo.

## **ORIENTACIÓN DE PERSONAL**

Finalizado el reclutamiento y selección de personal toca organizar el trabajo de las personas dentro de la organización, una vez aceptados y antes de emplearlos en sus puestos las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, socializándolos y adaptándolos.

Según Chiavenato (2011) orientar significa determinar la posición de los colaboradores, determinar la situación del lugar donde se encuentra para guiarlo, valida tanto para los nuevos empleados como para los antiguos. Sin embargo, de nada vale orientar a las

personas en la organización, si esta no sabe hacia dónde pretende ir, lo importante es saber hacia dónde va la organización para que las personas ayuden en su trayectoria.

Para lograr una buena orientación de personas es de suma importancia conocer la misión y visión de la organización, pero sobre todo ajustarse a las políticas de la organización.

La orientación de personal no es otra cosa que la inducción al personal nuevo; es un proceso en el cual se busca la orientación dirigida de quien se inicia en un puesto de trabajo.

La inducción debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuya al éxito de la organización y la forma en que los productos o servicios de la institución favorezcan a la organización.

### **La Inducción**

Según Martha Alles (2010), en su libro selección por competencias. Se refiere a la Inducción General como la Inducción a la Organización la cual define como “el conociendo de la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto con al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, calidad, entre otros.

Dessler (1991) citado por Tania Elizabeth Mendoza Jiménez (2013) en la tesis para optar el título de Licenciada en Psicología del Trabajo en la Universidad Politécnica Salesiana – Cuenca, Ecuador, llamado “Elaboración de un manual de inducción para el personal del editorial don Bosco”, define la inducción como: “Procedimiento que permite proporcionar a los trabajadores información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus labores”.

Es un proceso en el cual se busca la orientación dirigida de quien se inicia en un puesto de trabajo, así mismo se dice socializar al nuevo integrante, brindándole información y satisfacción que contribuya a un mejor desenvolvimiento. Con el proceso de inducción se busca ayudar a los nuevos empleados de la institución a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo, estableciendo con esto actitudes favorables que permitan introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral hacia la institución, sus políticas y su personal.

Así mismo Stoner (2010), citado por Mendoza (2013), define a la inducción como: “Actividades tendentes a facilitar el ingreso de un individuo en la organización y proporcionarle información acerca de ello”.

Se puede decir que la inducción oportuna y eficaz le permite al nuevo empleado:

- Realizar sus actividades de manera satisfactoria.
- Reducir el nerviosismo.
- Evita la discrepancia entre lo que espera de su nuevo empleo y la realidad.
- Familiarizarlo con el sitio del trabajo.
- Reducir la ansiedad.
- Socializarse de manera satisfactoria.
- Familiarizarlo con los objetivos y metas de la empresa.

Entonces, se puede deducir que la inducción se fundamenta en la necesidad de crear el ambiente propicio y funcional que pueda establecer cambios favorables en función

de que el trabajador aprenda las actitudes, estándares, valores y los patrones de conducta que tanto espera la organización.

### **Tipos de Inducción**

Según Barreto (2012) dice que “La Inducción puede darse dos tipos: general y específica. La primera es la etapa donde se imparte información con respecto a la empresa y la segunda lo relaciona con una determinada unidad”. De ello se puede acotar lo siguiente:

#### **1. Inducción General:**

Esta etapa consiste en proporcionarle al personal nuevo un ingreso a la información útil y necesaria con respecto a las características de la institución donde va a prestar sus servicios, tales como: historia, estructura, objetivos, misión y visión.

#### **Introducción a la empresa**

Aparte de la enseñanza teórica que se le debe brindar al nuevo trabajador, corresponde a la Dirección de Recursos Humanos darle información sobre aspectos generales, tales como

- Historia de la institución.
- Políticas generales de personal.
- Indicaciones sobre disciplinas, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Prestaciones a las que tiene derecho, como caja de ahorros, viáticos, deportes, promociones, etc.

#### **Identidad organizacional**



En esta etapa el empleado comienza a comprender y aceptar sus valores, normas y convicciones de la empresa donde labora, integrándolo a su nuevo puesto de trabajo. El concepto de identidad organizacional o socialización organizacional, le permite obtener aceptación y adoptar pautas de conductas que rigen en la organización. A medida que un empleado se expone a la orientación se incorporara de manera paulatina a las actuaciones espontaneas de las demás personas permitiéndole lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto (Werter, 2009).

Generalmente, los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la identidad organizacional son:

La misión, los objetivos básicos de la empresa, así como también los objetivos particulares, las estrategias básicas mediante las cuales se alcanzarán los objetivos, la responsabilidad básica de cada empleado, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del puesto y las políticas o principios que aseguren el mantenimiento de la identidad e integridad de la institución.

La identidad organizacional es un proceso que trata de crear un ambiente de trabajo receptivo, agradable y consta de lo siguiente:

- Ayudar a lograr lo que el nuevo empleado se proponga a través de los objetivos previamente establecidos.
- Lo integra a la empresa para que muestre el mayor interés para su pronta integración.
- Reducir la ansiedad, facilitándole la pronta participación al grupo de tareas y actividades a realizar.

- Proporcionarle satisfacción y crear mayor beneficio tanto para el como para la organización (García y Sánchez, 2010).

## **2. Inducción Específica:**

Esta etapa consiste en proporcionarle al personal de nuevo ingreso informaciones relacionadas con las características y actividades de un determinado puesto de trabajo, tales como: funciones, deberes y derechos, posibilidad de desarrollo individual, reportes a dar y/o recibir, materiales y equipos a utilizar.

### **Introducción al Puesto**

Otra etapa del proceso de inducción se refiere a la introducción al puesto, la inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Se recomienda lo siguiente:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe debe explicar en qué consiste el trabajo, para ello se auxilia con la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, etc.

La inducción es importante considerarla, debido que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de una organización es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él.

El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción. Entonces, la propia institución debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la institución en general.

### **Propósito de la Inducción**

El importante propósito es tener un personal altamente identificado, motivado y comprometido con la filosofía y los objetivos a lograr. Así mismo facilitar todos los recursos necesarios para el trabajador realice y se desempeñó eficazmente dentro de la organización.

Werther (2012) expresa: “Los programas de inducción constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. A medida que una persona se expone a la inducción, capacitación e influencia del grupo de una organización, los valores y tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina”.

De esta manera, la persona que recién ingresa a la institución se integra más rápidamente porque obtiene, por medio de la información que se le suministre, una visión más amplia de lo que es la institución como tal.

Se puede decir entonces que la inducción tiene como propósito los siguientes aspectos:

- Ayudar al personal a lograr un ajuste más adecuado a la organización a su trabajo y a las personas con la que deberá convivir.
- Generar y mantener las mejores impresiones, que le permitan al trabajador formarse una imagen positiva de la entidad, sus políticas y su gente. Con el fin de procurar actitudes favorables hacia la entidad.

- Proporcionar al trabajador la mayor información posible, acerca de la entidad, sus políticas, prácticas y procedimientos, que le permitan trazarse una línea de conducta como guía para su comportamiento futuro.
- Generar identificación del trabajador con la organización, al permitirle prever las oportunidades de desarrollo individual en la misma.
- Ayudar a los trabajadores a tener una sensación de pertenencia y aceptación, con el fin de elevar su moral y su motivación en la entidad.
- Mantener y reforzar el entusiasmo, creatividad, responsabilidad, liderazgo y compromiso que caracterizan a los trabajadores de nuevo ingreso.
- Proporcionar información específica de los beneficios y derechos con los que cuenta el trabajador al ingresar a la entidad, así mismo tenerlo bien informado acerca de las expectativas en el desempeño y las tareas del puesto del trabajador. Dessler (1996).

### **Importancia de la Inducción**

La relación con la importancia de la inducción, Dessler (2014) empresa y/o entidad: “La inducción es la actividad que contribuye a la socialización satisfactoria de los nuevos trabajadores dentro de la entidad”.

La inducción como proceso de enseñanza, ha permitido a las organizaciones modernas orientar e instruir a su personal hacia los fines de la empresa, es decir, que el trabajador obtenga desde el comienzo la integración que necesita.

La orientación que se le dé al empleado acerca de sus funciones influirá ampliamente en eliminar del estado de ansiedad y nerviosismo que tanto lo caracteriza una vez iniciado sus labores.

Un buen proceso de inducción busca que el nuevo trabajador se desarrolle y de lo mejor de sí, al mismo tiempo busca ofrecer un instrumento que le permita a la entidad lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, de manera que se mantengan altamente motivados, estimulados y capacitados para así conservar los elevados estándares de calidad y servicios prestaos.

Un buen proceso de inducción busca que el nuevo trabajador se desarrolle y de lo mejor de sí, al mismo tiempo busca ofrecer un instrumento que le permita a la entidad lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, de manera que se mantengan altamente motivados, estimulados y capacitados para así conservar los elevados estándares de calidad y servicios prestados.

### **Teorías de la Administración del Capital Humano**

McGregor en su obra “el lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos de los cuales denomino teoría X y teoría Y. los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que solo mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

#### **Teoría “X”**

Se basa en las convicciones erróneas e incorrectas sobre la conducta humana, manifestando que las personas son indolentes y perezosas por naturaleza, les falta ambición y que su propia naturaleza los lleva a resistir a los cambios. Así mismo la teoría X refleja un estilo de administración dura y rígida que hace que las personas trabajen dentro de esquemas y estándares planeados tomando en cuenta el alcance de los objetivos de la organización.

### **Teoría “Y”**

Los directivos de la teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzaran siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

#### **Teoría de recursos y capacidades de la empresa**

La teoría de recursos y capacidades de la empresa tiene sus raíces en el clásico trabajo de Penrose (2010) La teoría del desarrollo de la empresa. Para este autor la naturaleza de la organización interna es el aparato administrativo de una empresa puede llegar a ser importantes cuando este reemplaza la coordinación del mercado en la determinación de los bienes y servicios ofertados en una economía. Sin embargo, la empresa es mucho más que una unidad administrativa. Es también una fuente de capacitación de recursos productivos necesarios para llevar a cabo su proceso de transformación. Estos recursos no son perfectamente divisibles, lo que fomenta la expansión de la empresa con el fin de mejorar su productividad.

### **DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

D’Vicente (2014), citado por Bohórquez (2015), define “el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir”.

Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (Araujo, 2009) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

De acuerdo a (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2009) "El desempeño refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores."

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. Al respecto, Robbins (2009) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Chiavenato (2011) expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Según Drucker (2015), al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea “se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadores mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros”.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar, y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

### **Elementos del desempeño laboral**

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, refiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Davis y Newtrons (2012), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Robbins (2014), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas.

Al respecto, Chiavenato (2009), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad



de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

Al respecto, Chiavenato (2009), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

**Factores Actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

### **Disciplina**

Es necesaria para vivir y trabajar en armonía y en eficiencia, el descuido de las acciones disciplinarias genera un clima laboral indeseable tanto para los trabajadores como para la institución en general.

Aún las acciones disciplinarias negativas o correctivas pueden considerarse como una oportunidad de aprendizaje y mejoramiento para las partes involucradas: el trabajador aprenderá a mejorar su comportamiento y el directivo a conocer las causas que mueven a sus colaboradores a tentar contra las relaciones humanas y la productividad.

### **Iniciativa**

Es un concepto activo de rendimiento y recoge la idea de que la gente en el trabajo puede realizar tanto las tareas asignadas como desarrollar sus propias metas e incluso iniciar por sí mismo otras.

### **Cooperación**

Es una pieza clave dentro de las entidades tanto públicas como privadas, ya que logra un desarrollo personal-grupal y fijar unos objetivos en el que todos los integrantes se vean

motivados en su cumplimiento; también se define como el conjunto de acciones y esfuerzos que, conjuntamente con otro u otros individuos, realizamos con el objetivo de alcanzar una meta común. En este sentido, la cooperación es el resultado de una estrategia de trabajo conjunto que se vale de una serie de métodos para facilitar la consecución de un objetivo, como, por ejemplo, el trabajo en equipo, la distribución de responsabilidades, la delegación de tareas, las acciones coordinadas, etc.

### **Responsabilidad**

Es lo que hace progresar al empleado. Es decir, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la entidad.

**Factores Operativos / Capacidad:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

### **Conocimiento del trabajo**

Se define como el conocimiento de las funciones que debe desempeñar el trabajador, es decir saber en qué consiste el área y las funciones correspondientes.

### **Calidad el trabajo realizado**

Determina directamente la productividad de los colaboradores de la empresa, es decir, la productividad depende de la motivación, satisfacción y felicidad con la que los colaboradores desarrollen su trabajo día tras día.

### **Resolución de conflictos**

La resolución de los conflictos laborales es uno de los problemas más difíciles que se presentan en las entidades tanto públicas como en las privadas, para lo cual existe el manejo de conflictos se entiende el conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una

escalada de tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

### **Factores que influyen en el Desempeño Laboral**

Las empresas públicas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores.

### **Satisfacción del trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo (Davis & Newton, 2013), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

### **Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un valor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos

sentimientos, por consiguientes, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

### **Trabajo en equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo dónde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

### **Capacitación del trabajador**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett, 2015), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

Según Nash (2012), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”. El autor considera que los

programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

Por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la motivación e Higiene o más conocida como “teoría de los dos factores”. En esta última propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo Faber se caracteriza por dos tipos.

## **1.2. Formulación Del Problema**

¿Cuál es la relación entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral del personal administrativos de la Municipalidad Distrital de la Encañada - Cajamarca, 2017?

## **1.3. Justificación**

La presente investigación se centró en determinar la relación que existe entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Encañada en el 2017, puesto que en el sector público se puede observar claramente una deficiencia en cuanto al proceso de integrar personas, ya que son pocas municipalidades que invierten tiempo y presupuesto en desarrollar correctamente este proceso, por otro lado al descuidar el proceso inicial de la gestión de recursos humanos genera una serie de problemas como lo es la rotación de personal y más aún en desempeño laboral de los mismos.

Esta investigación logra trascender y ser de utilidad para futuras investigaciones que se realicen entorno de la integración de personas con el desempeño laboral, con el objetivo de la mejora de la gestión del talento humano, por ende, la problemática podrá ir en descenso vertiginoso.

Desde una perspectiva teórica, mi presente investigación se justifica, porque aportará al conocimiento existente sobre integrar personas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Encañada en el 2017.

Desde una perspectiva práctica, mi investigación adquiere relevancia, porque con los resultados alcanzados permitirá que la Municipalidad de la Encañada implemente mejoras en sus herramientas administrativas y en el proceso de integrar personal, lo cual ayudará para mejorar el desempeño laboral.

Desde una perspectiva académica, mi investigación conducirá a resultados que puedan ser compartidos con aquellos profesionales interesados en la temática, particularmente aquellos administradores, que a través de sus propias investigaciones puedan profundizar esta investigación.

Desde una perspectiva valorativa, es relevante porque en el ámbito local existen pocas investigaciones de este tipo, por lo que tiene gran importancia cualitativa.

Por otro lado, mi investigación también me permitió como investigadora reunir y aplicar conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera profesional, ya que la investigación no solo se centra en el ámbito académico sino muestra resultados que pueden ser utilizados por otras entidades con la finalidad de mantener personal calificado y lograr un mayor desempeño de sus colaboradores para alcanzar objetivos y metas trazadas por la entidad pública.

#### **1.4.Limitaciones**

La limitación para la ejecución del presente trabajo de investigación formula accesibilidad limitada para recolectar la información requerida de los gerentes y/o administrativos quienes mostraron reacciones indiferentes e incómodas de su parte y la sobre

carga laboral de algunos trabajadores que no permite mucha flexibilidad durante la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Sin embargo, para que el trabajo sea más flexible, se trató de solucionar dichas limitaciones teniendo un previo acuerdo con el área de Recursos Humanos, para que pueda reunir a los trabajadores a un día y hora determinada exclusivamente para aplicarles nuestro instrumento de evaluación (Aplicación del cuestionario de las dos variables).

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación del proceso de integrar personas y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca 2017.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

La relación entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca, en el año 2017 es Directa.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

H1: Determinar la relación de reclutamiento y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca 2017.

H2: Determinar la relación de la selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca 2017.

H3: Determinar la relación, la orientación de personas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca 2017.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Operacionalización de Variables

**Tabla 01**

#### **PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Proceso de Integrar Personas	Es el proceso de Integrar Personas es la ruta que conduce a las personas a la organización (Chiavenato I, 2011)	El proceso de integrar personas varía según las necesidades de cada organización, algunas siguen un modelo más tradicional ya superado y otras tienen a invertir en un sistema más desarrollado y procesos más avanzados para atraer, escoger e insertar las personas cuyo perfil se ajusta con el de la organización.	Reclutamiento	Reclutamiento Interno
				Reclutamiento Externo
			Selección	Modelo de Colocación
				Modelo de Selección
				Modelo de Clasificación
			Orientación	Inducción General
				Inducción Específica



**Tabla 02**  
**DESEMPEÑO LABORAL**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño Laboral	El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. (Chiavenato I, 2011)	Se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (Bohórquez, Pág 40)	Factores Actitudinales	Disciplina
				Iniciativa
				Cooperación
				Responsabilidad
			Factores Operativos/ Capacidad	Conocimiento del trabajo
				Calidad del trabajo Realizado
				Resolución de Conflictos

## 2.2. Tipo de Investigación

Los tipos de investigación Transeccional o Transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado (Kerlinger, 2002, pág. 89).

La investigación No Experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido (Kerlinger, 2002, pág. 90).

La presente investigación es de tipo No Experimental, Transversal, Correlacional pues tiene como objetivo describir relaciones entre dos variables y las dimensiones en un momento determinado.

## 2.3. Población y Muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

**La población** de estudio está dada por el número total de personas que laboran en la Municipalidad Distrital de la Encañada, los cuales vienen laborando en las diferentes unidades, gerencias y sub gerencias, en un total de 50 personas.

**Muestra:** Puesto que la población de estudios es tan considerable se trabajó con las 50 personas que laboran en la Municipalidad Distrital de la Encañada en el año 201, constituyendo un censo.

**Métodos:** Inductivo- Deductivo Analítico - Sintético

De las diversas investigaciones más relevantes para mi investigación se ha generalizado los métodos en donde lo Inductivo - Deductivo es de lo particular a lo general mientras que en lo Analítico – Sintético se descompone el análisis y se llega a las conclusiones.

**Instrumentos:** Como instrumento para evaluar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada - Cajamarca 2017. Se utilizó el cuestionario, el mismo que sirvió y fue administrado por mi persona con el objeto de recabar información; usando la escala de Likert.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

La **técnica** de aplicación es por medio de una encuesta a los 50 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de la Encañada, se llevó a cabo a través de un conjunto de preguntas dirigidas a los 50 trabajadores, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos, el cual se enfocó en medir el proceso de selección, que se conformó por 20 ítems, dirigidos a medir las dimensiones que son Reclutamiento, Selección y Orientación que caracterizan el proceso de selección en la Municipalidad Distrital de la Encañada - Cajamarca 2017. Y para la variable del desempeño laboral el cual se conformó de 15 ítems, dirigidos a medir las dimensiones que son los Factores Actitudinales y Factores Operativos/ Capacidad que caracterizan al desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de la Encañada - Cajamarca 2017.

**Los instrumentos** fueron; el cuestionario con Escala LIKERT tanto para el proceso de Integrar Personas como para el cuestionario de Desempeño Laboral.

La variable PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS cuenta con un cuestionario de 20 preguntas, como así mismo la variable DESEMPEÑO LABORAL cuenta con un cuestionario de 15 preguntas, con una escala de LIKERT que va de una escala del 1 al 5.

**Tabla 03**

*Escala LICKERT de los Cuestionarios para la aplicación de los trabajadores de la  
Municipalidad Distrital de la Encañada.*

CATEGORIAS	PUNTAJE
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Donde:

1. Totalmente en desacuerdo: significa que el individuo está muy descontento(a), por ente muestra muy bajo desempeño laboral con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde desempeña.
2. En desacuerdo: significa que el individuo está descontento(a), por ente muestra un bajo desempeño laboral con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde desempeña.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Indeciso): significa que el individuo está un poco descontento(a), por ente muestra un regular desempeño laboral con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde desempeña.
4. Totalmente acuerdo: significa que el individuo está contento(a), por ente muestra un eficiente desempeño laboral con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde desempeña.
5. Muy de acuerdo: significa que el individuo está muy contento(a), por ente muestra un buen desempeño laboral con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde desempeña.

## Obteniendo un resultado del ALPHA de CROMBACH

### Fiabilidad

#### Escala: ALL VARIABLES

##### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	49	98,0
Excluido <sup>a</sup>	1	2,0
Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	42

##### Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
157,4490	204,794	14,31063	42

### ***Elaboración Procesado en el Programa SPSS***

*Se aplicó una encuesta para determinar si la confiabilidad de la investigación es Viable, por lo que el resultado es confiable igual a 0.832.*

## **2.5. Procedimiento**

El procedimiento de la recolección de datos se realizó mediante la aplicación de los cuestionarios al personal administrativo de la Municipalidad Distrital De La Encañada, quienes directamente realizan el proceso de Integrar Personas y Desempeño Laboral de los colaboradores.

Aplicando los siguientes pasos: Coeficiente  $r$  de Pearson: Para establecer la correlación entre las variables propuestas en la investigación, el coeficiente fue hallado mediante el uso del programa estadístico SPSS, que también se utilizó para la obtención del Alpha de Cronbach en la validación del instrumento utilizado.

Por otro lado, también se utilizó MS Excel que permitió el procesamiento de datos obtenidos como: tablas estadísticas, gráficos estadísticos.

Procesador de textos: Ms Word, para la redacción de la presente investigación.

A partir de estas herramientas se redactó la investigación, tablas y figuras estadísticas que servirá para la interpretación de los resultados, así como para la discusión de los resultados y finalmente conclusiones y recomendaciones.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

En el presente estudio se utilizó el coeficiente de correlación R-Pearson para identificar la relación de las dimensiones y de las variables. Los resultados se interpretaron de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) quienes indican lo siguiente:

Nivel de medición de las variables: intervalos o razón.

Interpretación: el coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00, en donde:

-1.00= correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.)

Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.

-0.90= Correlación negativa muy fuerte.

-0.75= Correlación negativa considerable.

-0.50= Correlación negativa media.

-0.25= Correlación negativa débil.

-0.10= Correlación negativa muy débil.

0.00= No existe correlación alguna entre las variables.

+0.10= Correlación positiva muy débil.

+0.25= Correlación positiva débil.

+0.50= Correlación positiva media.

+0.75= Correlación positiva considerable.

+0.90= Correlación positiva muy fuerte.

+1.00= Correlación positiva perfecta. (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

Si P es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si es menor a 0.01 (99% de confianza de que la correlación se verdadera y 1% de probabilidad de error).

**Tabla 04**  
**OBJETIVO GENERAL**  
**RESULTADOS DE ENCUESTAS**

**CORRELACIONES**

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Correlación de Pearson	1	,285*
	Sig. (bilateral)		,045
	N	50	50
VAR00002	Correlación de Pearson	,285*	1
	Sig. (bilateral)	,045	
	N	50	50

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente: Resultados de Encuesta procesado en SPSS**

*Interpretación:* Que siendo el resultado igual a 0.285 es menor que 1 la relación es directa. (Positiva Débil), según Hernández, Fernández y Baptista (2010), significa que si el resultado es positivo y es próximo a cero se dice que es débil existiendo una relación directa.

**Tabla 05**  
**OBJETIVO GENERAL**  
**RESULTADOS DE ENCUESTAS**  
**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,071 <sup>a</sup>	1	,044		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	2,574	1	,109		
Razón de verosimilitud	3,799	1	,051		
Prueba exacta de Fisher				,092	,058
Asociación lineal por lineal	3,990	1	,046		
N de casos válidos	50				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,56.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

**Fuente: Resultados de Encuesta procesado en SPSS**

*Interpretación:* Siendo el resultado del p-value = 0.044 menor que el 0.05 del nivel de significancia se acepta la hipótesis.

**Tabla 06**  
**OBJETIVO ESPECÍFICO**  
**TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO Y DESEMPEÑO**  
**CORRELACIONES**

		VAR00003	VAR00004
VAR00003	Correlación de Pearson	1	,754**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
VAR00004	Correlación de Pearson	,754**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente: Resultados de Encuesta procesado en SPSS**

*Interpretación:* Que siendo el resultado igual a 0.754 es menor que 1 la relación es directa significativa.



**Tabla 07**  
**OBJETIVO ESPECÍFICO**  
**TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO Y DESEMPEÑO**

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	174,201 <sup>a</sup>	128	,004
Razón de verosimilitud	113,040	128	,824
Asociación lineal por lineal	27,839	1	,000
N de casos válidos	50		

a. 153 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

**Fuente: Resultados de Encuesta procesado en SPSS**

*Interpretación:* Siendo el resultado del p-value = 0.004 menor que el 0.05 del nivel de significancia, indica que es una relación significativa.

**Tabla 08**  
**OBJETIVO ESPECÍFICO 2**  
**TÉCNICAS DE SELECCIÓN CON DESEMPEÑO**

**CORRELACIONES**

		VAR00004	VAR00005
VAR00004	Correlación de Pearson	1	,303*
	Sig. (bilateral)		,032
	N	50	50
VAR00005	Correlación de Pearson	,303*	1
	Sig. (bilateral)	,032	
	N	50	50

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente: Resultados de Encuesta procesado en SPSS**

*Interpretación:* Que siendo el resultado igual a 0.303 es menor que 1 la relación es directa significativa. (Positiva Débil), según Hernández, Fernández y Baptista (2010), significa que si el resultado es positivo y es próximo a cero se dice que es débil existiendo una relación directa.

**Tabla 09**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2**

**TÉCNICAS DE SELECCIÓN CON DESEMPEÑO**

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	143,684 <sup>a</sup>	128	,163
Razón de verosimilitud	109,021	128	,887
Asociación lineal por lineal	4,498	1	,034
N de casos válidos	50		

a. 153 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

**Fuente: Resultados de Encuesta procesado en SPSS**

*Interpretación:* Siendo el resultado del p-value = 0.163 mayor que el 0.05 del nivel de significancia, indica que es una relación no tan significativa.

**Tabla 10**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3**

**TÉCNICAS DE ORIENTACIÓN CON EL DESEMPEÑO**

**CORRELACIONES**

		VAR00004	VAR00006
VAR00004	Correlación de Pearson	1	,783**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
VAR00006	Correlación de Pearson	,783**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente: Resultados de Encuesta procesado en SPSS**

*Interpretación:* Que siendo el resultado igual a 0.783 es menor que 1 la relación es directa significativa. (Positiva Débil), según Hernández, Fernández y Baptista (2010), significa que si el resultado es positivo y es próximo a cero se dice que es débil existiendo una relación directa.

**Tabla 11**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3**

**TÉCNICAS DE ORIENTACIÓN CON EL DESEMPEÑO**

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	154,530 <sup>a</sup>	112	,005
Razón de verosimilitud	100,617	112	,771
Asociación lineal por lineal	30,041	1	,000
N de casos válidos	50		

a. 136 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es ,02.

**Fuente: Resultados de Encuesta procesado en SPSS**

*Interpretación:* Siendo el resultado del p-value = 0.005 menor que el 0.05 del nivel de significancia, indica que es una relación significativa.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Las variables de estudio Proceso de Integrar Personas y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca, 2017, presentan una relación positiva débil y significativa porque el coeficiente de Pearson es de 0.285 y en la Prueba de Chi-cuadrado se obtuvo un P- value de 0.044, con lo cual se estaría aceptando la hipótesis. Por ello se afirma que los colaboradores de la Municipalidad en un 58% estuvieron algo de acuerdo con el Proceso de Integrar Personas del cual fueron parte y un 75% estuvo de acuerdo con el Desempeño Laboral por parte de la entidad, lo que quiere decir que, al momento de empezar a trabajar o al momento de inicio de la gestión tuvieron un Proceso de Integrar Personas regular y en el año de estudio conservaban un Desempeño alto; cómo se puede observar, el Proceso de Integrar Personas, al ser regular, no fue el idóneo al momento del inicio de la gestión por la necesidad de cubrir las vacantes.

La relación de las dimensiones de determinar la relación de Reclutamiento y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca 2017, es directa significativa, porque el coeficiente de Pearson es de 0.754 y en la prueba de Chi-cuadrado se obtuvo un P-value de 0.004, Por ello se afirma que los colaboradores de la municipalidad en un porcentaje mayoritario de 56% estuvieron en desacuerdo con el proceso de Reclutamiento del que fueron parte y un 65% estuvieron de acuerdo con los el desempeño laboral, lo que quiere decir que, al inicio de la gestión los trabajadores tuvieron un proceso de reclutamiento inadecuado y en el año de estudio conservaban un desempeño laboral alto, lo que significa que a pesar que Chiavenato afirme que cuando el proceso de reclutamiento no es el correcto no abastece de manera adecuada el proceso de Integrar Personas, el resultado muestra que, si bien en un inicio los trabajadores

no fueron reclutados de una manera idónea, por malas técnicas de reclutamiento empleadas, eso no significó que no estuvieran de acuerdo con el desempeño que mostraban. Por otro lado, la relación de las dimensiones de determinar la relación de la Selección de Personal y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca 2017, es positiva muy débil y no tan significativa, porque el coeficiente de Pearson es de 0.303 y en la prueba de Chi- cuadrado se obtuvo un P-value de 0.163. Por ello, se afirma que el 46% de los colaboradores de la municipalidad se muestran de acuerdo con la recolección de la información, quiere decir que, los colaboradores cumplieron con los requisitos que se exigían para ocupar el puesto laboral, este resultado se contrasta con lo que menciona Chiavenato (2007) quien afirma que para recoger información acerca del cargo se lo tiene que hacer mediante factores, refiriéndose al último como los requisitos que se exige para laboral en el puesto. Analizando la relación de la dimensión determinar la relación, la orientación de personas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca 2017, es una relación positiva débil y significativa porque el coeficiente de Pearson es de 0.783 y en la prueba de Chi cuadrado un P-value de 0.005, por ello se afirma que el 54% de los trabajadores estuvieron de acuerdo con la relación, orientación e personas de la que fueron parte dentro del proceso de integrar y el 64% de acuerdo con los factores del desempeño laboral.

Según Abamdari, (2011), realiza un estudio de Selección de personal como medio para optimizar el Rendimiento laboral en la Empresa Creaciones Rose de la Cuidad de Quito”, que conoce cuáles son sus funciones del personal y orienta para un mejor desempeño, esto resalta en mi investigación, ya que se conoce las funciones que cada personal debe desempeñar adecuadamente en la Municipalidad Distrital de la Encañada, como se evidenció

en las dimensiones de Reclutamiento, Selección y Orientación de la variable Integrar Personal.

Así mismo se evidenció la afectación de la evaluación de desempeño por Factores Actitudinales y Factores Operativos/ Capacidad en mi investigación Proceso de Integrar Personas y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca, 2017 a partir de un diagnóstico estratégico como según Sierra G. & López S. (2010-2012) en su tesis de investigación Evaluación del Desempeño Laboral en el Sector Público, analiza los factores críticos que afectan o favorecen la aplicación de la evaluación de desempeño en las entidades públicas.

También detallo otro trabajo que se asemeja a mi investigación, es de Pilasatiisig (2015), con “La selección de personal y su relación en el desempeño laboral en la Empresa Repremarva de la ciudad de Ambato – Ecuador” que tiene como objetivo general establecer un proceso de integrar personal adecuado para fortalecer el desempeño del talento humano. Resaltando que en mi investigación tiene como objetivo determinar la relación del proceso de Integrar Personas y el Desempeño Laboral del personal de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca 2017, se pudo evaluar los resultados de los cuestionarios aplicados a los 50 trabajadores de la Municipalidad distrital de la Encañada que al brindar una buena Inducción General y Especifica a los trabajadores se pudo conocer con exactitud las funciones que desempeña cada trabajador y así mostrara una excelente calidad de trabajo a la cual evidenció en su respectivo desempeño laboral.

El aporte de mi investigación es útil para las diversas entidades públicas, principalmente para la Municipalidad Distrital de la Encañada, ya que ayudará a los

trabajadores asumir responsabilidades y a tener conocimiento de las funciones o áreas que desempeñan y que así mismo deben mejorar.

Por otro lado, pretendo que con esta mi investigación se conoce la deficiencia de la Municipalidad Distrital de la Encañada que ha afrontado en diversas gestiones, ya que esto contribuirá a estudiantes de la carrera de Administración, tengan un conocimiento de las deficiencias que sufren hoy en día las diferentes áreas principalmente el área de recursos humanos que conforman la entidad pública.

## 4.2 Conclusiones

Se concluye que el proceso de integrar personas tiene una correlación positiva con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de La Encañada en el año 2017, esto analizado y basándome en el coeficiente de correlación de Pearson procesado en el sistema SPSS, obteniendo un resultado de  $r = 0.285$ . Es decir que mientras más eficiente sea el proceso de integrar personal, mayor será el desempeño laboral del personal de la entidad pública.

El Reclutamiento de personal tiene relación directa no significa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Encañada en el año 2017; esto analizado y basándonos en el coeficiente de la correlación de Pearson procesado en sistemas SPSS, obteniendo un resultado de  $r = 0.046$ . Es decir que mientras más eficiente sea el reclutamiento de personal, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Encañada puesto que si el reclutamiento abastece de mayor número de candidatos potenciales para la selección existe mayor posibilidad de seleccionar al personal calificado que se traduce en un mejor desempeño laboral.

La selección de personal tiene relación directa baja con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Encañada en el año 2017; esto analizado y basándonos en el coeficiente de correlación de Pearson procesado en sistema SPSS, obteniendo un resultado  $r=0.335$ . Es decir que mientras más eficiente sea la colección de personal, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Encañada puesto que se selecciona al personal calificado con las capacidades y actitudes ideales para ocupar el puesto vacante lo que se verá reflejado en un mejor desempeño laboral.



La orientación del personal tiene relación directa significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Encañada en el año 2017, esta analizado y basándonos en el coeficiente de correlación de Pearson procesado en el sistema SPSS, obteniendo un resultado de  $r=0.480$ , es decir mientras más eficiente sea la orientación del personal calificado reflejara un mejor desempeño laboral.

### **4.3 Recomendaciones**

1. Se recomienda a la Municipalidad Distrital De La Encañada poder invertir tiempo y dinero como en el proceso de integrar personas, buscando incluir el personal ideal para ocupar el puesto que requiere, puesto que el proceso de integrar personas mantiene relación directa con el desempeño laboral que los colaboradores tendrán.
2. Se recomienda a la Municipalidad Distrital E La Encañada enfocarse en el reclutamiento del personal, buscando atraer el mayor número de candidatos potenciales para la selección puesto que mientras mayor sea el número de candidatos mayor sea la posibilidad de insertar personal calificado y por lo tanto con un mayor desempeño laboral.
3. Se recomienda a la municipalidad distrital de la encañada poner mayor énfasis en la selección de personal, buscando evaluar conocimientos, capacidades y actitudes de los candidatos con la finalidad de seleccionar al personal ideal calificado para cubrir la vacante necesaria en la entidad pública puesto que mientras más calificado y con mayores cualidades sea el candidato mayor será su desempeño.
4. Se recomienda a la municipalidad distrital de la encañada invertir mayor cantidad de tiempo y dedicación a la orientación de personal puesto que al realizar programas de socialización e inducción se logrará que las actitudes y capacidades del nuevo colaborador sean alineadas y adaptadas a las metas y objetivos de la organización.
5. Se recomienda a la Municipalidad Distrital de La Encañada mantener programas y evaluaciones frecuentes de estabilidad emocional del personal puesto según los datos

obtenidos en mi investigación la estabilidad e inteligencia emocional mantienen una relación directa con el desempeño laboral.

6. Se recomienda a la Municipalidad Distrital de La Encañada mantener y dar mayor énfasis a los programas de socialización e inducción, sobre todo la inducción en temas específicos relacionados con las actividades diarias a realizar por los colaboradores puesto que esta mantiene relación directa significativa con el desempeño laboral.

## REFERENCIAS

- Bardales, J. (2013). *"Evaluación de Puestos de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Miguel"*. Cajamarca - San Miguel.
- Gómez Terán T. (2010). *Tesis Investigación sobre el Análisis del Procedimiento de Selección de personal en la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Oriente Internacional*.
- Sierra G. & López S. (2010-2012). *Evaluación del Desempeño Laboral en el Sector Público Colombiano (2010-2012) Universidad Militar nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas especialización en Finanzas y Administración Pública Bogotá*.
- Abamdari, S. (2011). *Selección de personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la Empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito*.
- TOBAR, J. M. (2011). *El manual de Reclutamiento y Selección de personal y su incidencia en el Desarrollo organizacional en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A.*
- Sánchez, (2011). *Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital*. Puerto Cabello, Estado Carabobo.
- Prada & Rivas, (2009). *"Procesos de captación e inducción de personal en la empresa suministros industriales Marval C.A. Cumaná, Estado Sucre, año 2009"*.
- Granado & Hernández (2005). *Tesis de un Manual de Inducción dirigido a la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Boliviana de Maturín Estado Monagas*.
- Bislick J.; Gómez, Neudis; Terán. (2000). *Evaluación del Sistema de Selección de Personal Administrativo Desarrollado en la Empresa Banco "Mi Casa"*. (Tesis Licenciatura). Tailandia.
- Sembrema, L. (2008). *Aplicación de recursos humanos, selección de personal y evaluación del desempeño*. Cuba.
- Oscoco H. (2014). *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha – Andahuaylas – Apurímac, 2014*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: ED: McGraw Hill.

- Calle y Ortiz (2006). *Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Granica, Buenos Aires Argentina
- Araujo, C. (2007). *Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: ED: McGraw Hill.
- Mendoza, T. (2005). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la editorial Don Bosco*. (Tesis Licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca. Ecuador.
- Hernández, B. e. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Pilasatiisig. (2015). *La selección de personal y su relación en el desempeño laboral en la empresa Repremarva de la Cuidad de Ambato* - Ecuador.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Octava edición. McGraw Hill.
- Wayner y Noe, Robert M. (2005). *Selección de personal*. Edición. McGraw Hill.
- Martha Alles. (2010). *Selección de Competencias* 1ª Edición, 3ª reimpresión. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina.
- Tania Mendoza Jiménez (2013). *Tesis en Psicología en la Universidad Politécnica Salesiana* - Cuenca, Ecuador.
- Mendoza (2013). *Selección y Actividades en una Organización*. Ecuador. Editorial Granica.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del comportamiento*. Mexico: McGraw-Hill.
- Klene; Ute (2007). “*El rol del desempeño típico y máximo en selección del personal*”.
- Prada; Rivas (2009). *Procesos de captación e inducción de personal en la empresa suministros industriales Marval C. A.* Cumaná, estado Sucre.
- Robbins, S. (2000). *Administración*. Mexico: Pretince Hall.
- Zevallos Y. (2013). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral, dirección provincial agropecuaria de santa Elena, año 2013*. Universidad Nacional José María Arguedas.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionarios

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2017”.

Nro.	PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿El ascenso de personal actual laborando es más efectivo que el reclutamiento externo?					
2	¿Las transferencias de área del personal son más efectivas que el reclutamiento externo?					
3	Un buen proceso de reclutamiento influye en el futuro de los colaboradores.					
4	El personal reclutado por recomendación de otros trabajadores muestra mayor desempeño que los propios colaboradores.					
5	¿El reclutar personal mediante convenios con otras organizaciones como universidades o institutos atraen personal más calificados con mejor desempeño?					
6	¿Al reclutar personal mediante anuncios atrae personal más calificativo y con mejor desempeño que el de otros canales?					
7	Los exámenes de conocimientos reflejaran el desempeño que tendrá en nuevo colaborador.					
8	Los exámenes Psicotécnicos reflejan el desempeño que tendrá en nuevo colaborador.					
9	La entrevista personal refleja la realidad del desempeño que tendrá el nuevo colaborador.					
10	La decisión de incluir un nuevo colaborador es más eficiente cuando existen varios postulantes para una sola vacante					
11	Un buen proceso de selección influye sobre el desempeño de los colaboradores.					
12	Tener personal calificativo según el perfil del puesto influye en el desempeño que tendrán los colaboradores.					
13	Tener personal emocionalmente estable influye significativamente en el desempeño que estos tendrán en sus labores.					
14	La inducción al personal en temas de historia y políticas de la empresa influyen en el desempeño que tendrán los colaboradores.					
15	La inducción al personal en aspectos generales de comportamiento influye en el desempeño que tendrán los colaboradores.					
16	La inducción al personal en aspectos de beneficios y derechos influye en el desempeño que tendrán los colaboradores.					
17	La inducción al personal sobre la misión y visión de la organización influyen en el desempeño que tendrán los colaboradores.					
18	La inducción al personal sobre las estrategias básicas utilizadas para el logro de objetivos influye en el desempeño que tendrán los colaboradores.					
19	Es más efectiva la inducción específica general sobre el desempeño de los colaboradores.					
20	La inducción al personal en temas específicos de acciones del puesto influye sobre el desempeño de cada colaborador.					

Nro.	DESEMPEÑO LABORAL	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Todos los colaboradores son disciplinados en el desarrollo de sus actividades?					
2	¿Los colaboradores toman la iniciativa en cada una de sus actividades y responsabilidades encargadas?					
3	¿Los colaboradores son cooperativos unos a otros?					
4	¿Todos los colaboradores se desenvuelven adecuadamente dentro de su grupo de trabajo?					
5	¿Los colaboradores son lo suficientemente proactivos para desarrollar sus tareas diarias?					
6	¿El número de tardanzas influyen significativamente en el desempeño de los colaboradores?					
7	¿Todos los colaboradores son responsables con sus actividades diarias?					
8	¿Los colaboradores realizan un trabajo de calidad cumpliendo con todas sus tareas asignadas en el periodo dado?					
9	¿El cumplimiento de tareas y actividades de sus colaboradores son significativas en el logro de sus objetivos?					
10	¿Los colaboradores encuentran soluciones realistas y operativas con la finalidad de lograr sus objetivos?					
11	¿Los colaboradores son capaces de solucionar conflictos y dificultades?					
12	¿Los colaboradores aplican sus conocimientos técnicos demostrando lo mejor de él en situaciones difíciles?					
13	¿Los colaboradores cumplen con los objetivos y metas durante el periodo dado?					
14	¿Los colaboradores cumplen con las normas establecidas por la entidad?					
15	¿Los colaboradores cumplen con los procedimientos establecidos en sus actividades diarias?					



**Anexo 2: Validación de Cuestionarios por expertos**

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: Lic. Maria del Pilar Miranda Greene
- 1.2. Especialidad: Administración
- 1.3. Cargo actual: DTC - Adm y Mkt
- 1.4. Grado académico: Magister
- 1.5. Institución: UPN
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: 01/04/2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total		40				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \frac{40}{60} = 66.6\%$

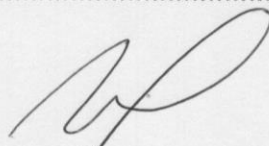
III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....



Firma y sello del Experto



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: ECON M.Cs. LILIANA CABRILLO C.  
1.2. Especialidad: ECONOMISTA - ADM  
1.3. Cargo actual: DIC  
1.4. Grado académico: MAESTRO EN CIENCIAS  
1.5. Institución: UPN  
1.6. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO  
1.7. Lugar y fecha: C/04/02/19

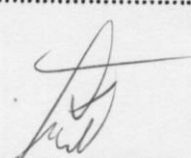
**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: c = 42.1

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

  
Firma y sello del Experto

### Anexo 3: Matriz de consistencia

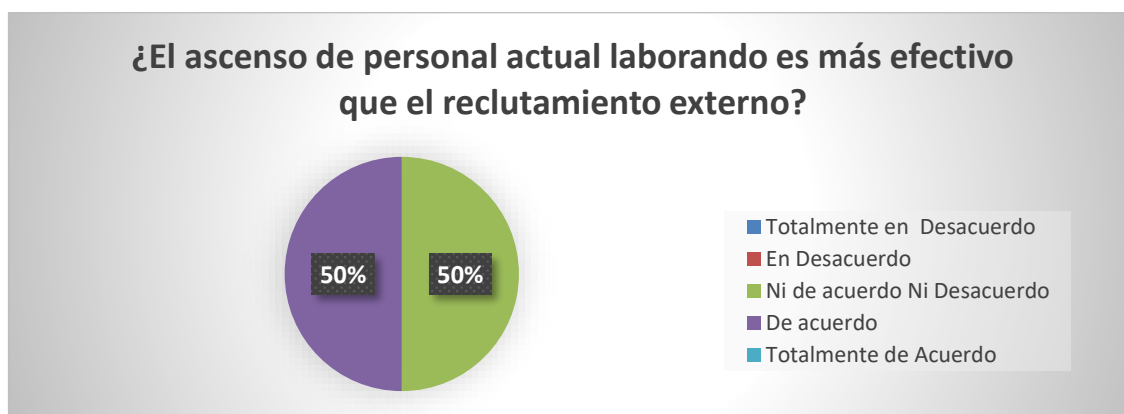
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<b>Pregunta General</b> ¿Cuál es la relación entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de la Encañada - Cajamarca, 2017?	<b>Objetivo General</b> Determinar la relación del Proceso de Integrar personas y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de la Encañada en el año 2017.  <b>Objetivos Específicos:</b> -Determinar la relación de reclutamiento y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca 2017. -Determinar la relación de la selección de	<b>Hipótesis General</b> La relación entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca, en el año 2017 es directa.	<b>Variable (1)</b> Proceso de Integrar Personas	<b>Variable (1):</b>  <b>Reclutamiento</b>          <b>Selección</b>	<b>Variable (1):</b>  <b>Reclutamiento Interno:</b> -Movimiento Vertical de Personal. -Movimiento Horizontal de Personal. <b>Reclutamiento Externo:</b> -Reclutamiento por recomendación. -Reclutamiento por Convenios. -Reclutamiento por Anuncios.  <b>Colocación o Ubicación:</b> -Exámenes de Conocimientos. -Exámenes Psicotécnicos. -Entrevistas. <b>Selección:</b> -Decisión de Incluir nuevo trabajador. <b>Clasificación:</b> -Personal Calificado. -Personal Emocionalmente Estable.	<b>Tipos de Investigación:</b> <b>1. Tipo y Nivel de Investigación</b> Es de tipo Descriptivo - Correlacional. Es de Nivel No Experimental – Transversal – Correlacional. <b>2. Método Y Diseño de la Investigación</b> Método de la Investigaciones Analítico – Inductivo. Diseño de la Investigación es No Experimental – Transversal – Correlacional. <b>3. Universo, Población y Muestra</b> <b>Población:</b> Los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital De La Encañada en el año 2017. <b>Muestra:</b> Los 50 trabajadores de la

personal con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca 2017. -Determinar la relación, la orientación de personas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Encañada – Cajamarca 2017.			<b>Variable (2)</b> Desempeño Laboral	<p><b>Orientación</b></p> <p><b>Variable (2):</b></p> <p><b>Factores Actitudinales</b></p> <p><b>Factores Operativos/ Capacidad</b></p>	<p><b>Inducción General:</b> -Introducción a la Entidad Pública. -Identidad Organizacional. <b>Inducción Específica:</b> -Introducción al puesto. -Programas de Socialización.</p> <p>-Disciplina -Iniciativa -Cooperación -Responsabilidad.</p> <p>-Conocimiento del trabajo. -Calidad del trabajo realizado. -Resolución de Conflictos.</p>	<p>Municipalidad Distrital De La Encañada en el año 2017, siendo la misma que la población ya que es finita.</p> <p><b>4.Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos</b> <b>Fuente:</b> Primaria <b>Técnica:</b> Encuestas <b>Instrumentos:</b> -Cuestionario Lickert de proceso de integrar personas. -Cuestionario Lickert de desempeño laboral.</p>
---	--	--	---	---	---	---

#### Anexo 4:

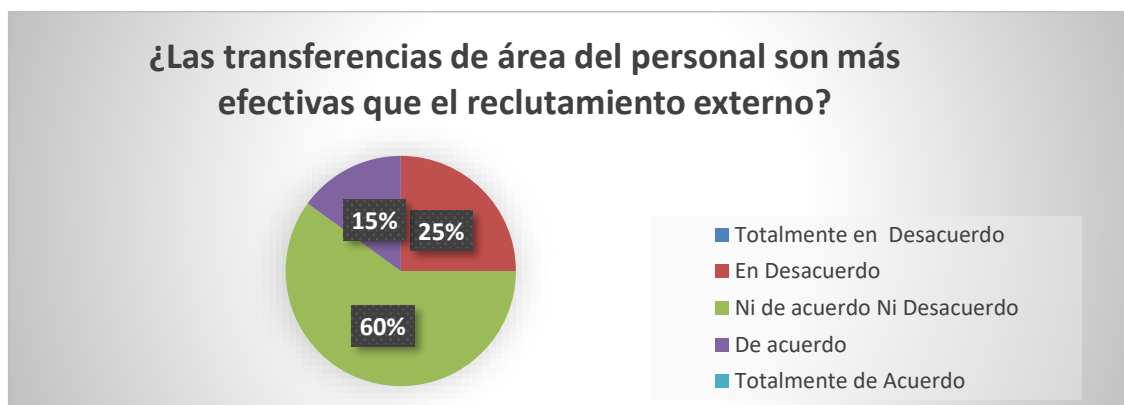
#### Resultados al Cuestionario de la Variable Independiente: Proceso de Integrar Personas.

Pregunta No 01: ¿El ascenso de personal actual laborando es más efectivo que el reclutamiento externo?



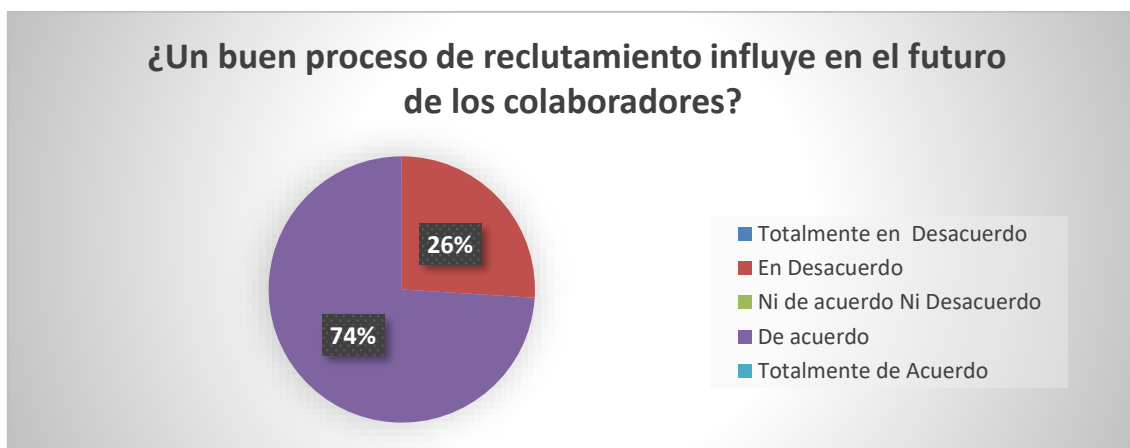
En este grafico se denoto que el 50% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, indicando que el ascenso de personal es más efectivo que el reclutamiento externo, mientras que un 50% están de acuerdo con la efectividad que tiene el ascenso de personal sobre el reclutamiento externo.

Pregunta No 02: ¿Las transferencias de área del personal son más efectivas que el reclutamiento externo?



En este grafico se denoto que el 60% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, indicando que las transparencias de áreas son más efectivas que el reclutamiento externo, mientras que un 25% están desacuerdo con la efectividad que tiene las transparencias de área sobre el reclutamiento externo, mientras tanto un 15% se encuentran de acuerdo respecto a que las transferencias de área son más efectivas que el reclutamiento externo.

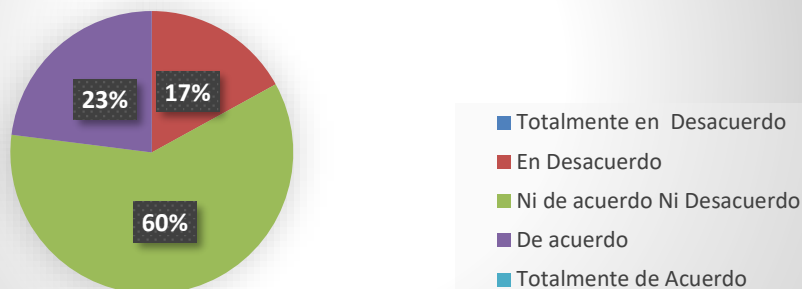
Pregunta No 03: ¿Un buen proceso de reclutamiento influye en el futuro de los colaboradores?



En este grafico se denoto que el 74% se encuentran de acuerdo respecto que un adecuado proceso de reclutamiento influye sobre el desempeño de los colaboradores, mientras que un 26% están en desacuerdo que un adecuado proceso de reclutamiento influye sobre el desempeño de los colaboradores en el futuro.

Pregunta No 04: ¿El personal reclutado por recomendación de otros trabajadores muestra mayor desempeño que los propios colaboradores?

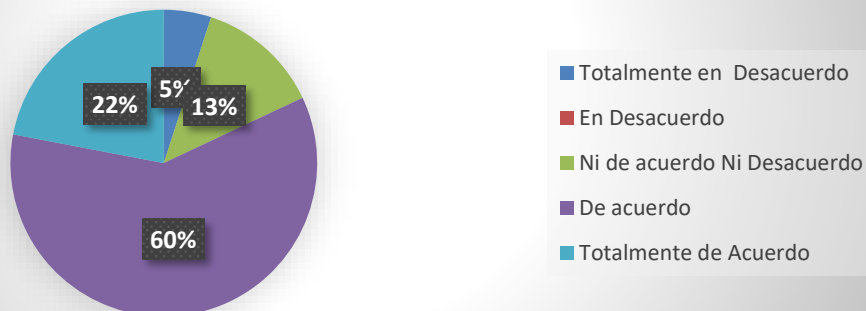
**¿El personal reclutado por recomendación de otros  
trabajadores muestra mayor desempeño que los  
propios colaboradores?**



Se denoto que 60% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto que el personal reclutado por recomendación de otros trabajadores muestra mayor desempeño que los propios colaboradores, mientras 23% se encuentran de acuerdo respecto, mientras el 17% se encuentran en desacuerdo con respecto a que el personal reclutado por recomendación de otros trabajadores muestra mayor desempeño que los propios colaboradores.

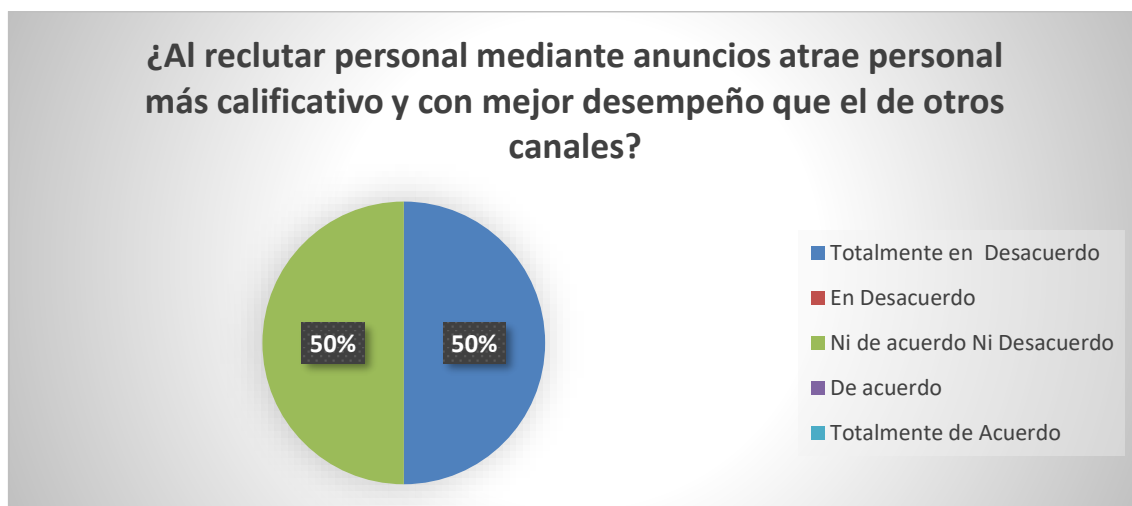
Pregunta No 05: ¿El reclutar personal mediante convenios con otras organizaciones como universidades o institutos atraen personal más calificados con mejor desempeño?

**¿El reclutar personal mediante convenios con otras  
organizaciones como universidades o institutos atraen  
personal más calificados con mejor desempeño?**



Se denoto que 60% se encuentran de acuerdo respecto a reclutar personal mediante convenios con otras organizaciones como universidades o institutos atraen personal más calificado y con mejor desempeño, mientras el 22% se encuentran totalmente en de acuerdo, el 13% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 5% está totalmente en desacuerdo que el reclutar personal mediante convenios con otras organizaciones sea factible.

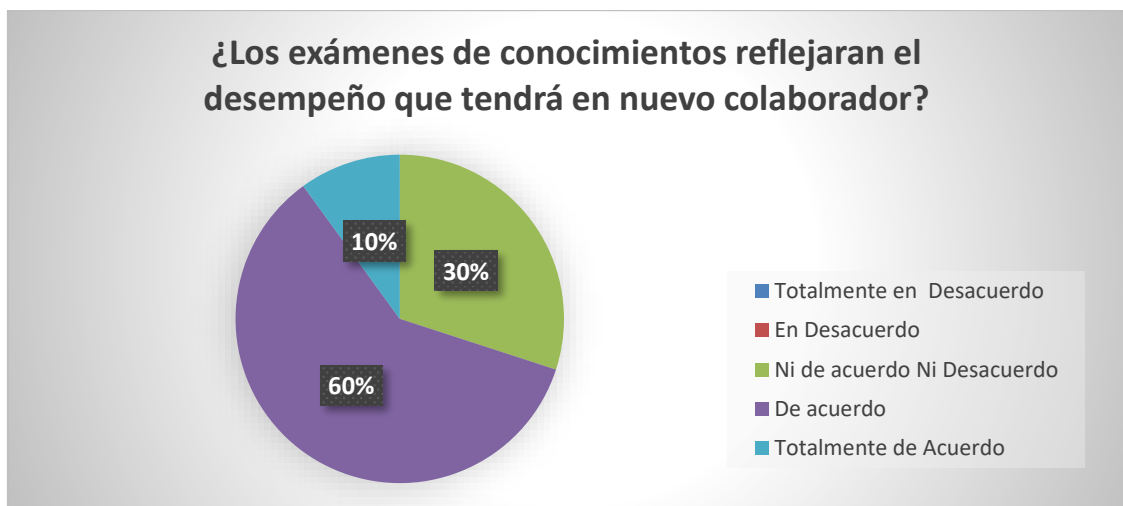
Pregunta No 06: ¿Al reclutar personal mediante anuncios atrae personal más calificado y con mejor desempeño que el de otros canales?



Se denoto que el 50% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a reclutar personal mediante anuncios atrae personal más calificado y con mejor desempeño que el de otros canales, como así mismo el 50% se encuentran totalmente en desacuerdo respecto a reclutar personal mediante anuncios atrae personal más calificado y con mejor desempeño que el de otros canales.

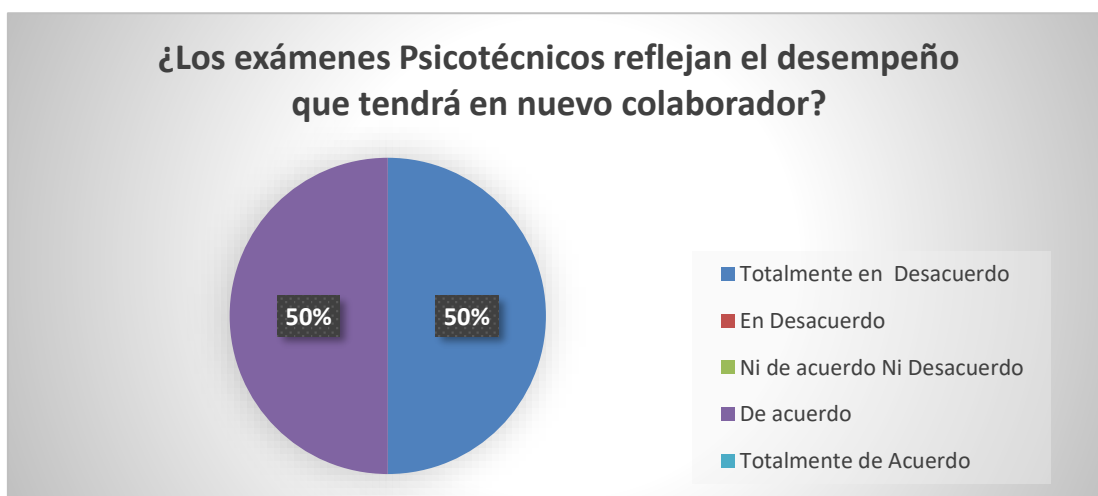


Pregunta No 07: ¿Los exámenes de conocimientos reflejaran el desempeño que tendrá en nuevo colaborador?



Se denoto que el 60% se encuentra de acuerdo respecto a exámenes de conocimientos reflejaran el desempeño que tendrá en nuevo colaborador, mientras el 30% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, así mismo el 10% se encuentra totalmente de acuerdo respecto a los exámenes de conocimientos reflejaran el desempeño que tendrá en nuevo colaborador.

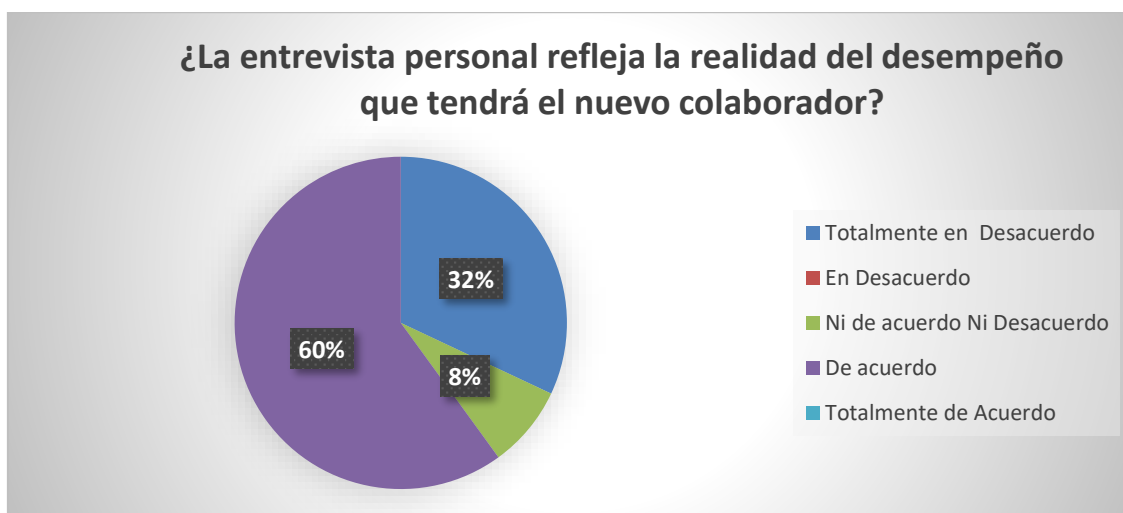
Pregunta No 08: ¿Los exámenes Psicotécnicos reflejan el desempeño que tendrá en nuevo colaborador?





Se denoto que el 50% se encuentran de acuerdo respecto a los exámenes Psicotécnicos reflejan el desempeño que tendrá en nuevo colaborador, como así mismo el 50% se encuentran totalmente en desacuerdo respecto a los exámenes Psicotécnicos reflejan el desempeño que tendrá en nuevo colaborador.

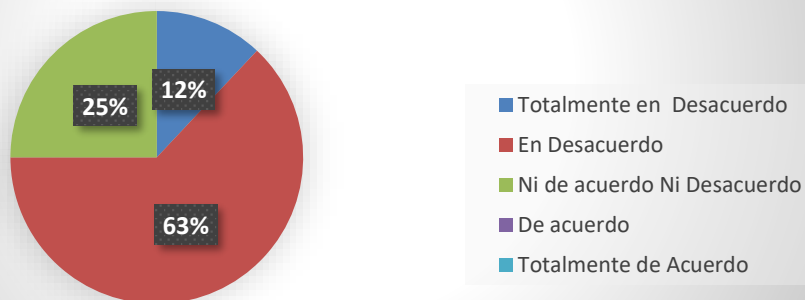
Pregunta No 09: ¿La entrevista personal refleja la realidad del desempeño que tendrá el nuevo colaborador?



Se denoto que el 60% se encuentran de acuerdo respecto a la entrevista personal refleja la realidad del desempeño que tendrá el nuevo colaborador, como así mismo el 32% se encuentran totalmente en desacuerdo respecto a la entrevista personal refleja la realidad del desempeño que tendrá el nuevo colaborador y el 8% demuestran ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la entrevista personal refleja la realidad del desempeño que tendrá el nuevo colaborador.

Pregunta No 10: ¿La decisión de incluir un nuevo colaborador es más eficiente cuando existen varios postulantes para una sola vacante?

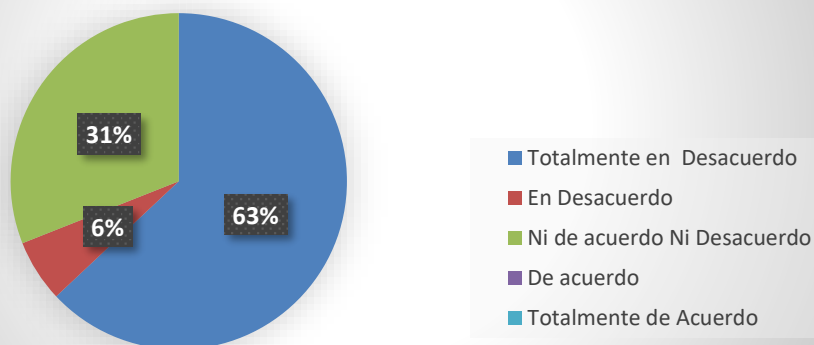
**¿La decisión de incluir un nuevo colaborador es más eficiente cuando existen varios postulantes para una sola vacante?**



Se denoto que el 63% se encuentran desacuerdo respecto a la decisión de incluir un nuevo colaborador es más eficiente cuando existen varios postulantes para una sola vacante, como así mismo el 12% se encuentran totalmente en desacuerdo y así mismo el 25% demuestran ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la decisión de incluir un nuevo colaborador es más eficiente cuando existen varios postulantes para una sola vacante.

Pregunta No 11: ¿Un buen proceso de selección influye sobre el desempeño de los colaboradores?

**¿Un buen proceso de selección influye sobre el desempeño de los colaboradores?**



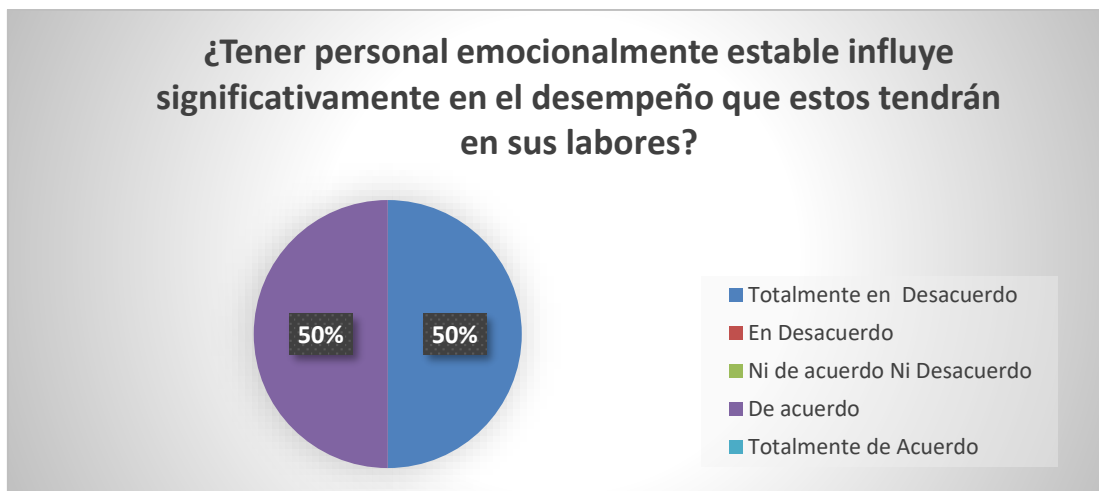
Se denoto que el 63% se encuentran totalmente en desacuerdo respecto a un buen proceso de selección influye sobre el desempeño de los colaboradores, como así mismo el 6% se encuentran en desacuerdo y así mismo el 31% demuestran ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a un buen proceso de selección influye sobre el desempeño de los colaboradores.

Pregunta No 12: ¿Tener personal calificativo según el perfil del puesto influye en el desempeño que tendrán los colaboradores?



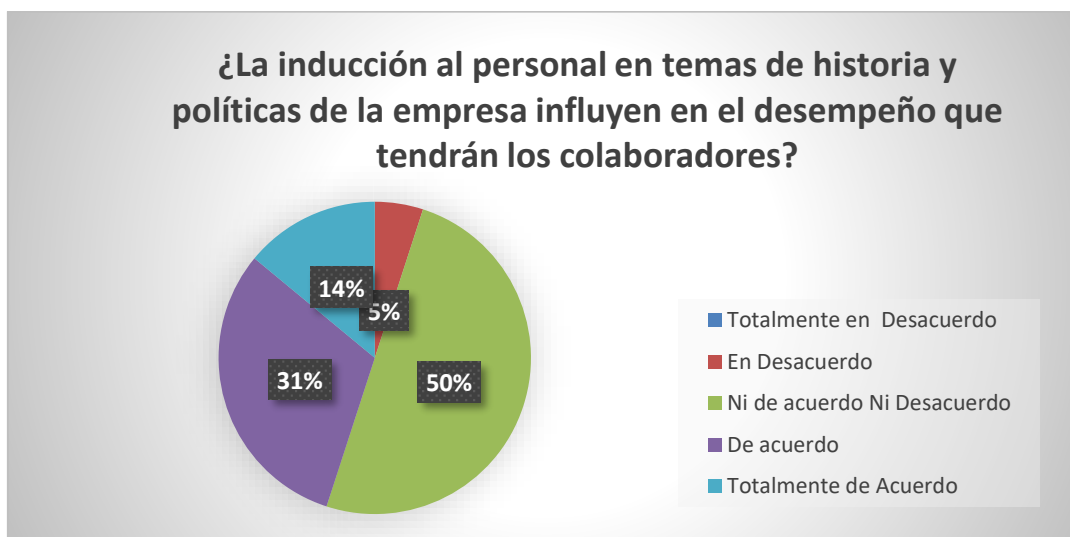
Se denoto que el 63% se encuentran de acuerdo respecto a tener personal calificativo según el perfil del puesto influye en el desempeño que tendrán los colaboradores, y así mismo el 37% se encuentran totalmente de acuerdo respecto a tener personal calificativo según el perfil del puesto influye en el desempeño que tendrán los colaboradores.

Pregunta No 13: ¿Tener personal emocionalmente estable influye significativamente en el desempeño que estos tendrán en sus labores?



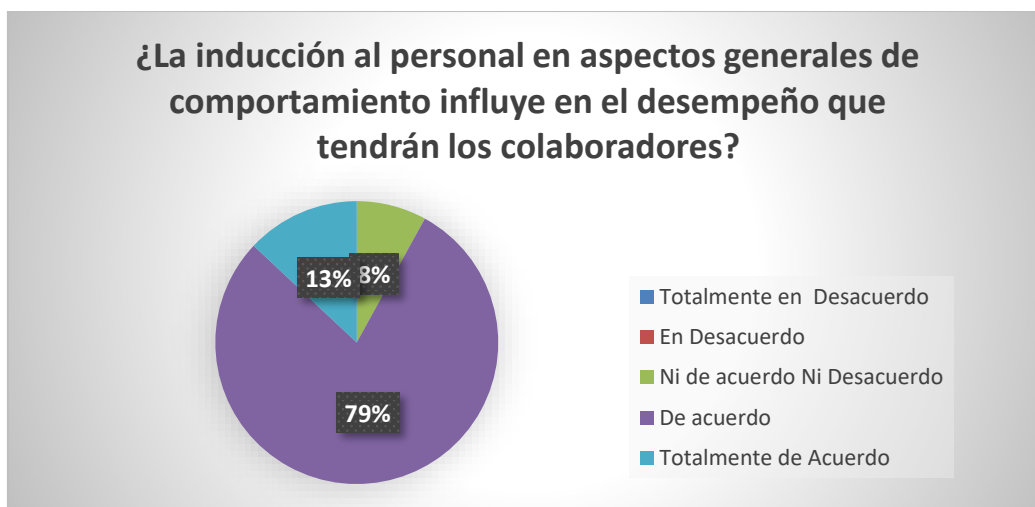
Se denoto que el 50% se encuentran de acuerdo respecto a tener personal emocionalmente estable influye significativamente en el desempeño que estos tendrán en sus labores, como así mismo el 50% se encuentran totalmente en desacuerdo respecto a tener personal emocionalmente estable influye significativamente en el desempeño que estos tendrán en sus labores.

Pregunta No 14: ¿La inducción al personal en temas de historia y políticas de la empresa influyen en el desempeño que tendrán los colaboradores?



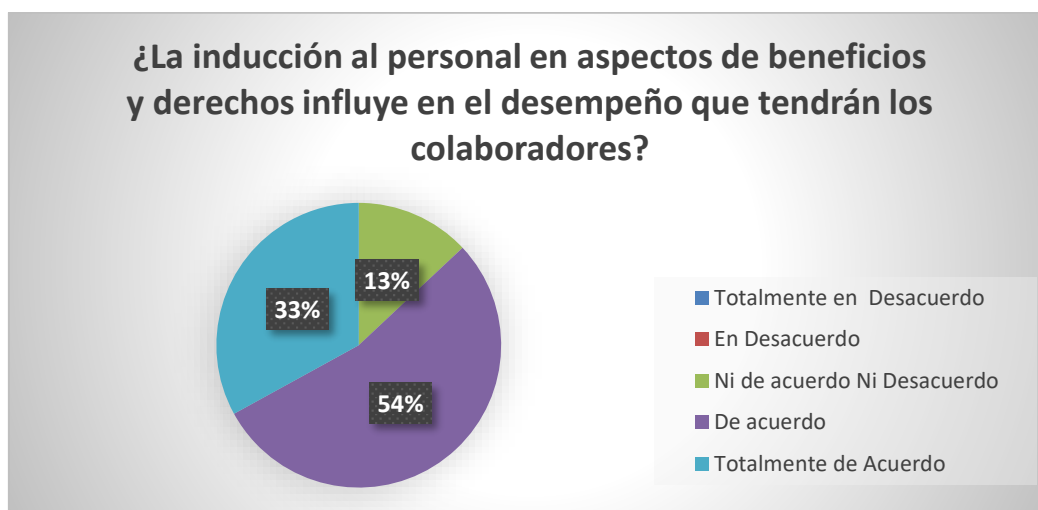
Se denoto que el 50% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la inducción al personal en temas de historia y políticas de la empresa influyen en el desempeño que tendrán los colaboradores, como así mismo en un 31% se encuentran de acuerdo como también en un 14% se encuentran totalmente de acuerdo y en un 5% se encuentran en un totalmente en desacuerdo respecto a la inducción al personal en temas de historia y políticas de la empresa influyen en el desempeño que tendrán los colaboradores.

Pregunta No 15: ¿La inducción al personal en aspectos generales de comportamiento influye en el desempeño que tendrán los colaboradores?



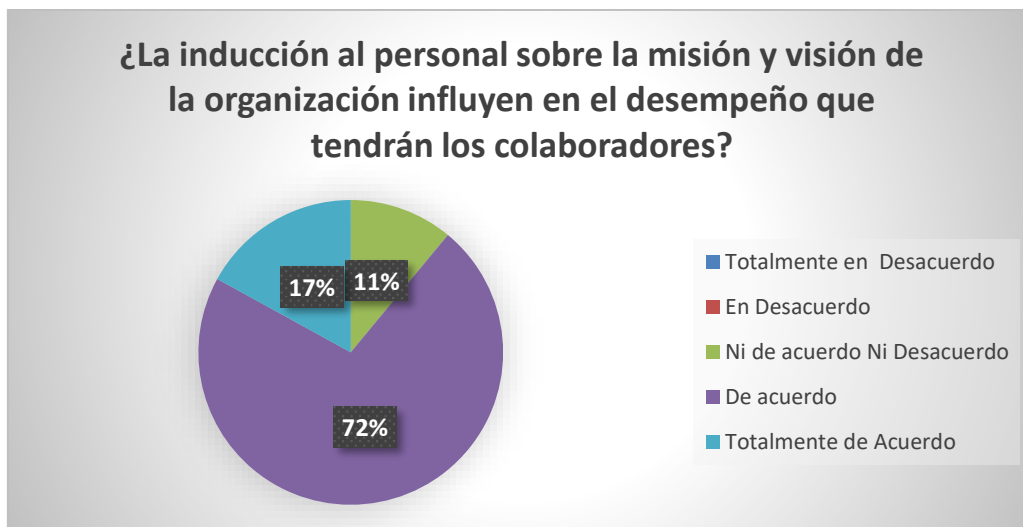
Se denoto que 79% se encuentran en acuerdo respecto a que la inducción al personal en aspectos generales de comportamiento influye en el desempeño que tendrán los colaboradores, mientras el 13% se encuentran totalmente de acuerdo como así mismo en un 8% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a que la inducción al personal en aspectos generales de comportamiento influye en el desempeño que tendrán los colaboradores.

Pregunta No 16: ¿La inducción al personal en aspectos de beneficios y derechos influye en el desempeño que tendrán los colaboradores?



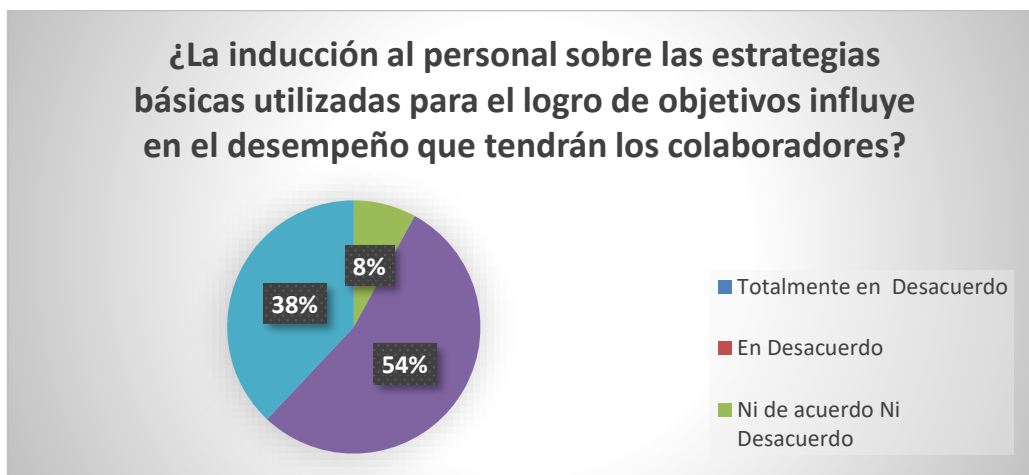
Se denoto que el 54% se encuentran de acuerdo respecto a que la inducción al personal en aspectos de beneficios y derechos influye en el desempeño que tendrán los colaboradores, mientras en un 33% se encuentran totalmente de acuerdo como también en un 13% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la inducción al personal en aspectos de beneficios y derechos influye en el desempeño que tendrán los colaboradores.

Pregunta No 17: ¿La inducción al personal sobre la misión y visión de la organización influyen en el desempeño que tendrán los colaboradores?



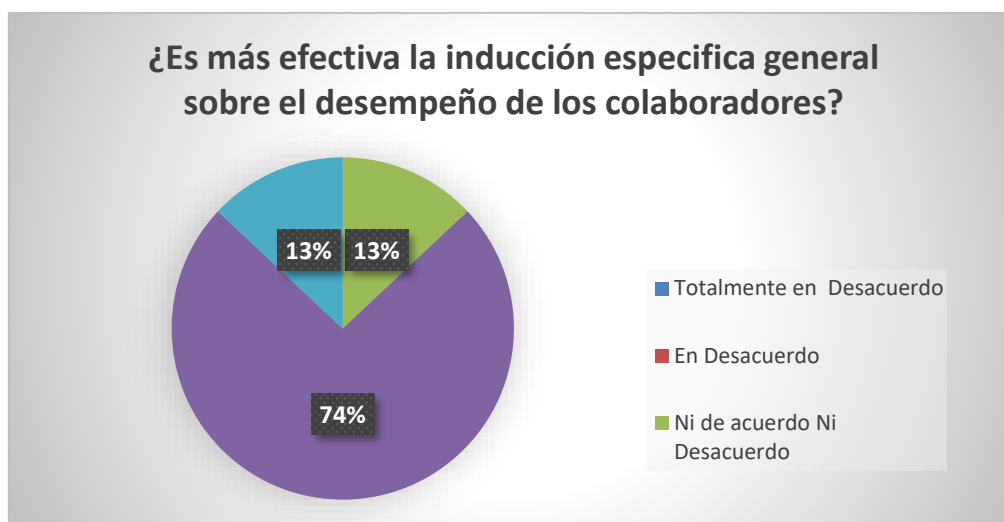
Se denoto que el 72% se encuentran de acuerdo respecto a la inducción al personal sobre la misión y visión de la organización influyen en el desempeño que tendrán los colaboradores, como así también en un 17% se encuentran totalmente de acuerdo y en un 11% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la inducción al personal sobre la misión y visión de la organización influyen en el desempeño que tendrán los colaboradores.

Pregunta No 18: ¿La inducción al personal sobre las estrategias básicas utilizadas para el logro de objetivos influye en el desempeño que tendrán los colaboradores?



Se denoto que el 54% se encuentran de acuerdo respecto a la inducción al personal sobre las estrategias básicas utilizadas para el logro de objetivo influye en el desempeño que tendrán los colaboradores, como en un 38% se encuentran totalmente de acuerdo y en un 8% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la inducción al personal sobre las estrategias básicas utilizadas para el logro de objetivos influye en el desempeño que tendrán los colaboradores.

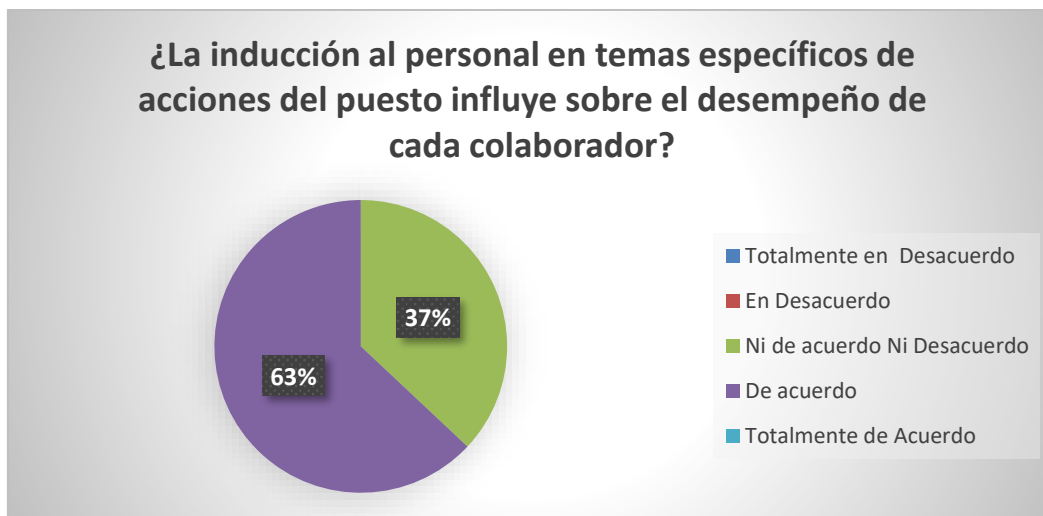
Pregunta No 19: ¿Es más efectiva la inducción especifica general sobre el desempeño de los colaboradores?



Se denoto que el 74% se encuentran de acuerdo respecto a que es más efectiva la inducción especifica general sobre el desempeño de los colaboradores, así mismo como en un 13% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo como también en un 13% se encuentran totalmente de acuerdo respecto a que es más efectiva la inducción especifica general sobre el desempeño de los colaboradores.

Pregunta No 20: ¿La inducción al personal en temas específicos de acciones del puesto influye sobre el desempeño de cada colaborador?

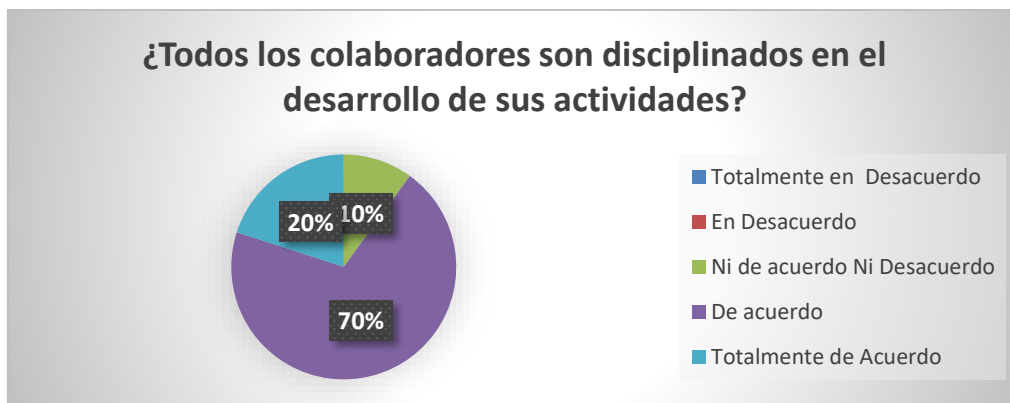




Se denoto que el 63% se encuentra de acuerdo respecto a que la inducción al personal en temas específicos de acciones del puesto influye sobre el desempeño de cada colaborador como así mismo en un 37% se encuentran en ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a que la inducción al personal en temas específicos de acciones del puesto influye sobre el desempeño de cada colaborador.

### **Resultados al Cuestionario de la Variable Dependiente: Desempeño Laboral.**

Pregunta No 01: ¿Todos los colaboradores son disciplinados en el desarrollo de sus actividades?



Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 20% del personal estuvieron totalmente de acuerdo en que son disciplinados en el desarrollo de sus actividades, como también el 70% estuvo solo de acuerdo y el 10% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta No 02: ¿Los colaboradores toman la iniciativa en cada una de sus actividades y responsabilidades encargadas?



Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que él 20% del personal estuvieron totalmente de acuerdo en que toman la iniciativa en cada una de sus actividades y responsabilidades encargadas, como también el 70% estuvo solo de acuerdo y el 10% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta No 03: ¿Los colaboradores son cooperativos unos a otros?



Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 8% del personal estuvieron totalmente de acuerdo que son cooperativos unos a otros, como también el 54% estuvo solo de acuerdo y el 38% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

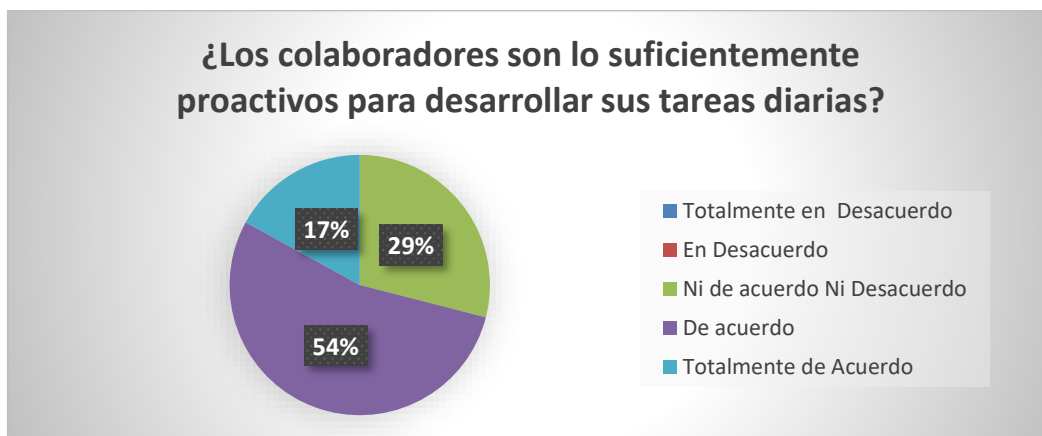
Pregunta No 04: ¿Todos los colaboradores se desenvuelven adecuadamente dentro de su grupo de trabajo?



Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 13% del personal estuvieron totalmente de acuerdo en que se desenvuelven adecuadamente

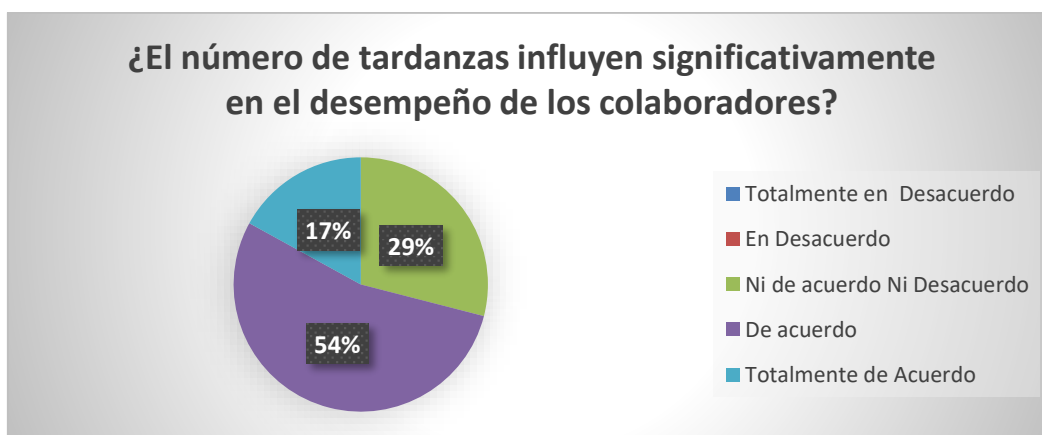
dentro de su grupo de trabajo, como también el 54% estuvo solo de acuerdo, en un 29% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y en un 4% de ellos está totalmente desacuerdo.

Pregunta No 05: ¿Los colaboradores son lo suficientemente proactivos para desarrollar sus tareas diarias?



Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 17% del personal estuvieron totalmente de acuerdo en que sus colaboradores son lo suficientemente proactivos para desarrollar sus tareas diarias, como también el 54% estuvo solo de acuerdo y el 29% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta No 06: ¿El número de tardanzas influyen significativamente en el desempeño de los colaboradores?



Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 17% del personal estuvieron totalmente de acuerdo en que el número de tardanzas influyen significativamente en el desempeño de los colaboradores, como también el 54% estuvo solo de acuerdo y el 29% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta No 07: ¿Todos los colaboradores son responsables con sus actividades diarias?



Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 25% del personal estuvieron totalmente de acuerdo en que son responsables con sus actividades diarias, como también el 67% estuvo solo de acuerdo y el 8% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta No 08: ¿Los colaboradores realizan un trabajo de calidad cumpliendo con todas sus tareas asignadas en el periodo dado?



Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 33% del personal estuvieron totalmente de acuerdo en que realizan un trabajo de calidad cumpliendo con todas sus tareas asignadas en el periodo dado, como también el 63% estuvo solo de acuerdo y el 4% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta No 09: ¿El cumplimiento de tareas y actividades de sus colaboradores son significativas en el logro de sus objetivos?



Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 25% del personal estuvieron totalmente de acuerdo en el cumplimiento de tareas y actividades de sus colaboradores son significativas en el logro de sus objetivos, como también el 71% estuvo solo de acuerdo y el 4% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta No 10: ¿Los colaboradores encuentran soluciones realistas y operativas con la finalidad de lograr sus objetivos?



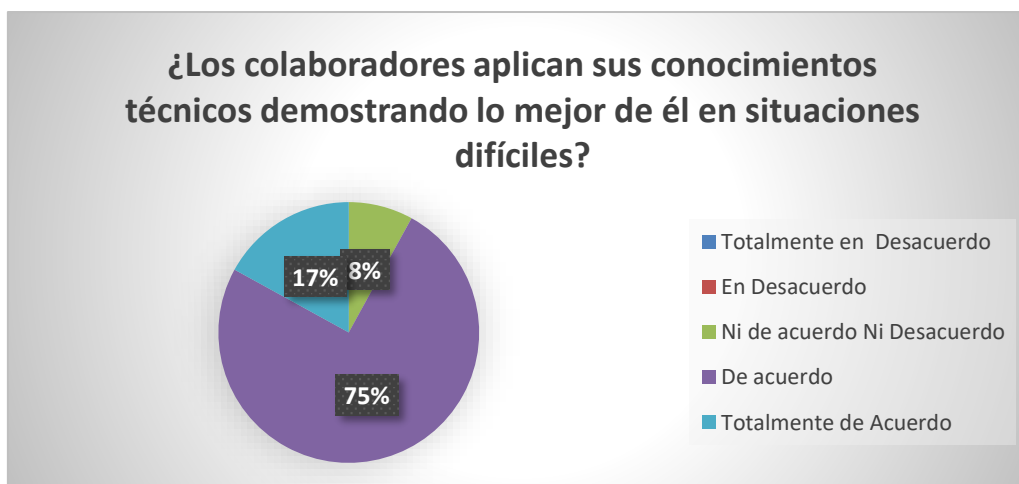
Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 29% del personal estuvieron totalmente de acuerdo en que encuentran soluciones realistas y operativas con la finalidad de lograr sus objetivos, como también el 54% estuvo solo de acuerdo y el 17% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta No 11: ¿Los colaboradores son capaces de solucionar conflictos y dificultades?



Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 4% del personal estuvieron totalmente de acuerdo que son capaces de solucionar conflictos y dificultades, como también el 46% estuvo solo de acuerdo, en un 33% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y en un 17% estuvo en desacuerdo.

Pregunta No 12: ¿Los colaboradores aplican sus conocimientos técnicos demostrando lo mejor de él en situaciones difíciles?

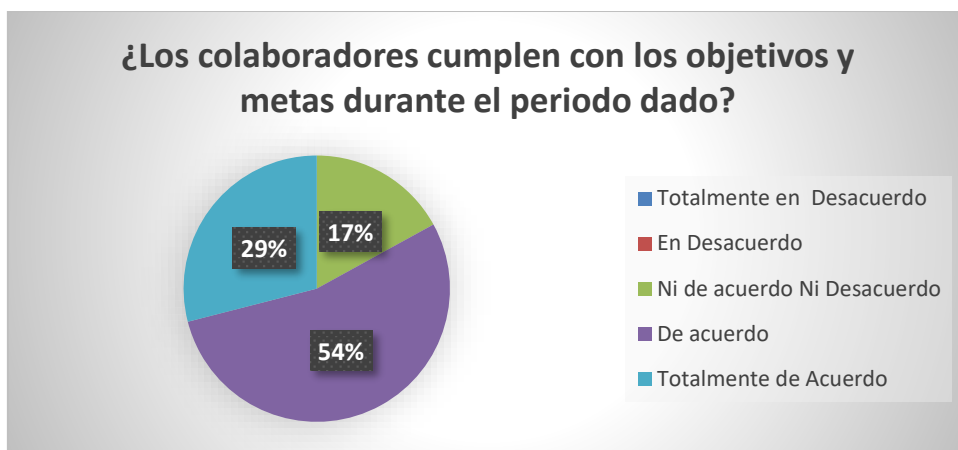


Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 17% del personal estuvieron totalmente de acuerdo en que aplican sus conocimientos técnicos



demonstrando lo mejor de él en situaciones difíciles, como también el 75% estuvo solo de acuerdo, y en un 8% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta No 13: ¿Los colaboradores cumplen con los objetivos y metas durante el periodo dado?



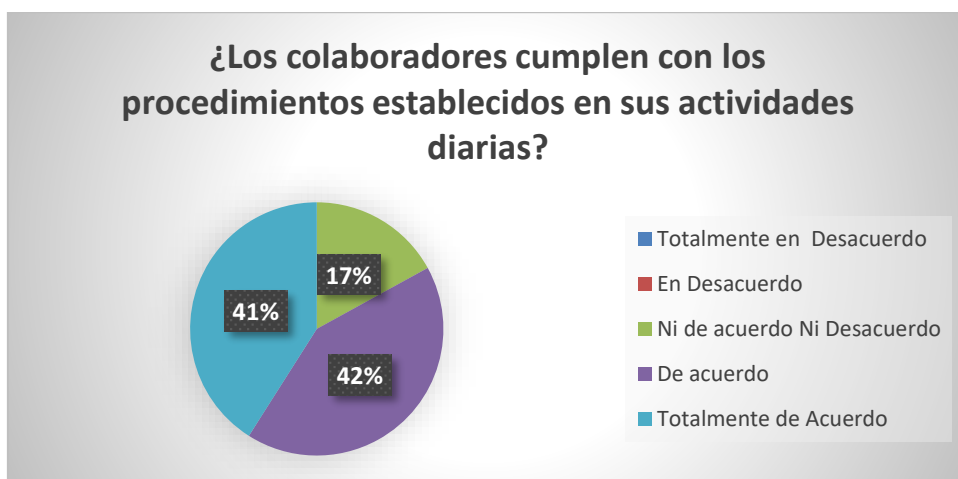
Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 29% del personal estuvieron totalmente de acuerdo en que cumplen con los objetivos y metas durante el periodo dado, como también el 54% estuvo solo de acuerdo, y en un 17% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta No 14: ¿Los colaboradores cumplen con las normas establecidas por la entidad?



Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 63% del personal estuvieron totalmente de acuerdo que cumplen con las normas establecidas por la entidad, como también el 33% estuvo solo de acuerdo, y en un 4% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta No 15: ¿Los colaboradores cumplen con los procedimientos establecidos en sus actividades diarias?



Del total de encuestas aplicadas a la Municipalidad (entidad pública) obtuve que el 41% del personal estuvieron totalmente de acuerdo que cumplen con los procedimientos establecidos en sus actividades diarias, como también el 42% estuvo solo de acuerdo, y en un 17% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.